

Konsultointipalvelun tuotteistaminen

Aapo Varis

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Varis, Aapo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2106
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Konsultointipalvelun tuotteistaminen		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Törn-Laapio, Anne		
Toimeksiantaja(t) Yritystaito Group Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tuotteistettu konsultointipalvelu Yritystaito Group Oy:n käyttöön. Tuotteistettava palvelu rajattiin Lean-filosofian pohjalta kehitettävään toiminnan kehityspalveluun, jonka kohderyhmänä ovat Suomessa toimivat julkiset sosiaali- ja terveydenhuoltoalan palveluja tuottavat toimijat.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin toimintatutkimusta, jonka osana oli laadulliseen tutkimusotteeseen perustuva haastattelututkimus. Haastattelujen kohderyhmää olivat joko asiakassegmentin sisällä toimivat asiantuntijat tai segmentin sisältä tunnistetut potentiaaliset asiakkaat. Markkinavuoropuhelun kautta saatiin tuotua asiakasnäkemyksiä tuotteen suunnitteluun. Työn teoreettinen viitekehys koostuu pääosin asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen liittyvästä aineistosta. Sitä on täydennetty käsittelemällä lisäksi asiakaslähtöisyyttä, asiakkaan arvonmuodostusta ja palvelumuotoilua tuotteistamisen tukena.</p> <p>Työn tuloksena saavutettiin asetettu tavoite, eli kehitettiin palvelutuote, jota voidaan myydä asiakkaiden toiminnan kehittämiseksi. Palvelun kehittämisessä hyödynnettiin Value Proposition Canvas-menetelmää, joka soveltuu hyvin sekä palveluiden että tuotteiden tuotteistamiseen ja palvelumuotoilun avuksi. Koska kyseessä on toimeksiantajalle uusi tuote uudelle asiakassegmentille, jouduttiin kiinnittämään paljon huomiota sisäiseen tuotteistamiseen, jota haluttiin myös kehittää. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaan näkemä ja kokema osa tuotteesta, joten sisäinen tuotteistus on ulkoisen tuotteistamisen edellytys.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että konsultointipalvelu on tuotteistettavissa oleva asiantuntijapalvelu. Tuotteistamisen avulla saadaan luotua lisäarvoa palvelun tarjontaan, ja nyt kehitetty konsultointipalvelutuote on yksi keino, jolla sosiaali- ja terveydenhuoltoala voi vastata tuleviin kehityshaasteisiin.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Tuotteistaminen, palvelumuotoilu, asiakaslähtöisyys, asiakaslisäarvo, Lean, Value proposition Canvas</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Varis, Aapo	Type of publication Master's thesis	Date April 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 50	Permission for web publication: x
Title of publication Productization of consulting service		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Törn-Laapio, Anne		
Assigned by Yritystaito Group Oy Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to create a productized consulting service for Yritystaito Group Oy Ltd. The service to be productized was limited to the operational development service based on the Lean philosophy targeted to the public providers of social and health care services in Finland.</p> <p>The research approach was action research, where theme interviews were used as part of the qualitative research method. The target group for the interviews included experts within the related customer segment or the potential customers identified within the segment. Market dialogue was used to gather information of customers' needs and views of product design. The theory used in the thesis is mainly based on the literature regarding the productization of a consulting service. In addition, the theory is complemented by elements of customer orientation, customer value creation and service design supporting productization.</p> <p>The target set, to create a service product which can be sold to support customers' operational development, was achieved. In the service design process, the Value Proposition Canvas method was utilized. It is a suitable method to support the productization and service design of products and services. Because the productized service was meant for a new customer segment of the client, considerable attention was paid to internal productization, which also required development. External productization is the part which is seen and felt by the customers. Therefore, internal productization is a prerequisite for external productization.</p> <p>As a conclusion, a consulting service is an expert service which can be productized. Productization can create additional value for the service supply. The consulting service just developed is one method for the public social and health care sector to face future development challenges.</p>		
Keywords/tags (subjects) Productization, service design, customer orientation, customer value, Lean, Value Proposition Canvas		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
1.1	Tausta ja tavoite	3
1.2	Yritystaito Group Oy:n esittely.....	6
2	Tutkimuskysymykset	6
3	Asiantuntijapalvelun tuotteistamien	7
3.1	Sisäinen tuotteistaminen	8
3.2	Ulkoinen tuotteistaminen	9
3.3	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen	10
3.4	Tuotteistamisen menetelmät.....	14
4	Asiakaslähtöinen kehittäminen.....	23
4.1	Arvonmuodostus asiakkaalle.....	24
4.2	Palvelumuotoilu – asiakaslähtöisen kehittämisen menetelmä	26
5	Lean / Toyota Production System	28
6	Opinnäytetyön toteutus.....	30
6.1	Aineistonkeruumenetelmät	32
6.2	Analyysimenetelmä	34
7	Tulokset ja niiden tarkastelu	35
7.1	Uusi konsultointituote.....	38
7.2	Kohderyhmä ja Tuotestrategiat	40
7.3	Hinnoittelu.....	41
8	Pohdinta	42
	Lähteet.....	47
	Liitteet	50

Liite 1. Haastattelujen analyysi Value Proposition Canvas menetelmällä.....	50
---	----

Kuviot

Kuvio 1. Sote-arvoketjun rakenne	4
Kuvio 2. Tuotteistamisen asteet.....	10
Kuvio 3. Tuotteistamisen ja vakioinnin asteet	11
Kuvio 4. Tuotteistamisen tasot.....	12
Kuvio 5. Tuotteistamisen hyvä kehä	13
Kuvio 6. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita	14
Kuvio 7. Tuotteistajan tehtävä	15
Kuvio 8. Osallistuvan tuotteistamisen työskentelyn sykli	18
Kuvio 9. Palvelun jäsentäminen palvelulupaus, palveluprosessiin ja resursseihin.....	19
Kuvio 10. Hinnoittelumallien ja -perusteiden kuvaaminen	20
Kuvio 11. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin prosessi	22
Kuvio 12. Palvelumuotoilun prosessin kuvaus	27
Kuvio 13. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli.....	31
Kuvio 14. Value Proposition Canvas-malli.....	34
Kuvio 15. Value Proposition Canvas mukainen yhteenveto asiakastarpeesta	37
Kuvio 16. LeanDelfi palvelun tuoterakenne ja sisältö.....	40
Kuvio 17. LeanDelfi -palvelun logo.....	43

Taulukot

Taulukko 1. Tuoteformaatin tunnusmerkit	17
Taulukko 2. Yleistä Lean aiheista kirjallisuutta aiheeseen perehtymistä varten.....	29
Taulukko 3. Lean aiheista kirjallisuutta sairaalan toimintaympäristöön sovellettuna	30
Taulukko 4. Haastateltavien yhteenveto	33

1 Johdanto

Palveluiden osuus Suomen kansantaloudelle on kasvanut samalla, kun valmistavan teollisuuden osuus on vähentynyt. Vuodesta 1990 vuoteen 2003 palveluiden osuus Suomen bruttokansantuotteesta on kasvanut 59 prosentista 65 prosenttiin (Grönroos 2009, 23). Vastaavasti vuodesta 2003 eteenpäin palveluiden tuotanto on kasvanut 2 %:n vuosivauhdilla ja vuonna 2013 palvelujen osuus oli 70,4 % bruttokansantuotteesta (Kansantalousraportti 2015).

Palveluja tarvitsevat asiakkaat etsivät ratkaisuja, joita he voivat käyttää saadakseen lisäarvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa (Grönroos 2009, 25). Palvelukulttuuri ja asiakasymmärrys ovat keskeisiä tekijöitä palveluliiketoiminnassa, ja niiden merkitys on korostunut entisestään taloudellisesti haastavina aikoina (Arantola 2009, 34).

Asiakaslähtöisyys ja organisaatioiden toiminnan kehittäminen ovat välttämättömiä pitkäjänteisen toiminnan ja kilpailukyvyn turvaamiseksi. Organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi on viime vuosina sovellettu Lean-filosofiaa, jota on käsitelty tarkemmin luvussa 5. Palvelujen kehittämiseksi ja asiakastarpeen ymmärtämiseksi käytetään tuotteistamisen ja palvelumuotoilun menetelmiä. Näitä menetelmiä on tässä opinnäytetyössä yhdistetty Lean-filosofiaan perustuvan konsultointipalvelun tuotteistamiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan toimijoiden tarpeisiin.

1.1 Tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tuotteistettu konsultointipalvelu toimeksiantajan määrittelemän asiakassegmentin tarpeisiin. Tuote perustuu Lean-filosofian hyödyntämiseen sosiaali- ja terveysalan toimintojen kehittämisessä. Palvelutuotteen tavoitteena on tarjota asiakkaille ratkaisumalleja asiakaslähtöiseen toimintojensa ja kilpailukykyensä kehittämiseksi. Toimeksiantajan näkökulmasta tuotteistettulla palvelulla haetaan lisää tehokkuutta omaan toimintaan, myynnin kasvua ja liike-

toiminnan kannattavuuden nousua. Palvelutuotteen kehittämisen taustalla on toimeksiantajan organisaation osaaminen Lean-filosofian hyödyntämisestä muilla toimialoilla. Tämän osaamisen hyödyntämisen kautta halutaan luoda tuote vastaamaan tunnistettua tarvetta kehittää sote-palveluiden tehokkuutta. Kehittämistarve on kansantaloudellisesti merkittävä ja osa nykyistä hallitusohjelmaa, jossa sote-palveluiden kehittämislle on asetettu haastavat tavoitteet. Lisäksi toimeksiantajan tavoitteena on saada luotua omaan toimintaansa tuotteistamisen prosessi, jota voidaan hyödyntää muidenkin konsultointipalveluiden tuotteistamisissa.

Hallituksen tavoitteena on, että tuleva valinnanvapausmalli tukee pk-yritysten mahdollisuuksia toimia markkinoilla sekä uusia digitaalisia ja muita innovatiivisia palvelumalleja. Maakunnat hyödyntävät julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palvelutuotantoa siten, että sote-palvelut ovat vaikuttavalla, kustannustehokkaalla ja toiminnallisesti tarkoituksenmukaisella tavalla järjestetyt niin, että asukkailla on aidot mahdollisuudet hyödyntää valinnan vapautta (Valtioneuvosto 2016, 4). Tämän linjauksen johdosta julkinen terveydenhuolto joutuu kilpailuasemaan yksityisten palveluntarjoajien kanssa ja joutuu kehittämään asiakaslähtöisiä palveluja pärjätäkseen uudessa markkinatilanteessa. Sote-arvoketjun rakenne on kuvattu kuviossa 1, jossa on kuvion keskellä korostettu tuotteen kohderyhmä ja sen asema arvoketjussa.



Kuvio 1. Sote-arvoketjun rakenne

Hallitus korostaa, että sote-uudistuksen ja aluehallintouudistuksen keskeisenä tavoitteena on julkisen talouden kestävyysvajeen vähentäminen 3 miljardilla eurolla. Tämän tavoitteen mukaisesti sote-menojen tulisi olla vuoden 2030 alussa 3 miljardia euroa nykyisen valtiovarainministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön sote-menojen ennusteen mukaista perusuraan alhaisemmat. Kustannusten hallinnan parantamisen tulee olla näin uudistuksen lainvalmistelussa ja toimeenpanossa keskeisenä periaatteena. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää onnistunutta ja taitavaa muutosjohtajuutta, johon kiinnitetään erityistä huomiota uudistuksen toimeenpanossa (Valtioneuvosto, 2016, 1).

Tuotteistava palvelu tukee nykyisiä terveydenhuoltoalan toimijoita kehittämään toimintojaan, jotta ne pärjäävät uudessa kilpailutilanteessa. Lisäksi toimintoja kehittävän palvelutuotteen avulla pyritään saavuttamaan hallituksen asettamia kustannussäästöjä toimialan toimintaa kehittämällä. Säästöjen saavuttamisella on huomattava kansantaloudellinen merkitys Suomessa.

Tutkimusongelmana ja kehityskohteena on uuden konsultointituotteen luominen ja tuotteistaminen nykyistä asiantuntijuutta ja materiaalia hyödyntäen. Toimeksiantajan tuotteet ovat palvelutuotteita, ja niiden myynti on perustunut pitkälti asiakkaan ja yrityksen henkilöstön väliseen luottamukseen. Toimeksiantajalla ei ole viimeaikaisista kokemusta systemaattisesta asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta ja tuotteen markkinoinnista ja myynnistä uusille asiakkaille.

Ongelman ratkaisemiseksi perehdytään ensin tuotteistamisen teorioihin ja niitä käytäntöön soveltamalla kehitetään palvelutuote, joka on helppo myydä ja markkinoida asiakkaille. Näin saadaan lisättyä toimeksiantajan myyntiä ja parannettua taloudellista tulosta. Lisäksi toimeksiantajan asiakkaat hyötyvät toimintansa tehostumisesta ja organisaationsa kilpailukyvyyn paranemisesta.

1.2 Yritystaito Group Oy:n esittely

Yritystaito Group Oy on aloittanut toimintansa 1976 ja on siten yksi Suomen pisimpään yhtäjaksoisesti toiminut konsulttitoimisto. Yritystaito on vuosikymmenten varrella saavuttanut laajan luottamuksen suomalaisen kunta- ja yrityssectän asiantuntijapalveluorganisaationa. Tarjottavina palveluina ovat yritysten, kuntien ja julkishallinnon strategiapalvelut, toimintojen ja organisaatioiden kehittämisen, osaamisen kehittämisen ja sähköisen liiketoiminnan palvelut.

Vuonna 2014 tapahtuneen omistajanvaihdoksen jälkeen vuoden 2015 aikana Yritystaito Group Oy:n organisaatiota on vahvistettu ja uudeksi palvelutarjonnan osa-alueeksi on asetettu Lean-filosofiaan pohjautuvan palvelutuotteen luominen. Tuotteen kohderyhmäksi on määritelty sosiaali- ja terveydenhuoltoalan palveluja tuottavat julkisen sektorin toimijat.

2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteista ja tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymys: Millaisia ovat kohteena olevan asiakassegmentin ongelmat ja tarpeet, joita tuotteen pitäisi ratkaista? Tutkimuskysymyksen lisäksi muodostettiin kaksi tukikysymystä:

1. Millainen uusi konsultointituote palvelisi asiakasta parhaiten?
2. Miten uusi tuote palvelisi asiakasta parhaiten?

Tutkimuskysymyksellä haettiin tietoa asiakkaiden kohtaamiin ongelmiin ja kehitystarpeisiin, joita Lean-filosofian hyödyntäminen voisi ratkaista. Ensimmäisellä tukikysymyksellä pyrittiin hakemaan vastausta palvelutarpeen sisältöön: Ovatko asiakkaiden tarpeet painottuneet enemmän koulutuskonsultoinnin vai muutosten läpiviennissä tarvittavaan osallistuvaan konsultointiin? Toisella tukikysymyksellä haettiin vastausta, miten asiakas haluaa hyödyntää saamaansa palvelua ja miten se auttaisi palvelemaan parhaiten hänen tarpeitaan.

3 Asiantuntijapalvelun tuotteistamien

Asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista luonteensa vuoksi. Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluja. Ne ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, vaikka niiden taustalla olisikin varsin pitkä ja työläs kehittämis- ja tuotteistamisprosessi. Ne voivat olla myös prosesseja, joista jää erittäin konkreettisia lopputuloksia. Tuloksia ovat piirustukset, mainokset, reseptit, suunnitelmat, omaisuuden karttuminen tai oikeuden päätökset (Lehtinen 2005, 11).

Palveluun sinänsä ei välttämättä sitoudu niin runsaasti etukäteen pääomaa kuin moiniin tavaratuotteisiin, mutta hyvän palvelun aikaansaamiseksi toki tarvitaan usein huolellinen valmistelu, suunnittelu, koulutus, tuotteistaminen ja markkinointi. Se voi sitoa varoja paljon ja panostus on verrattavissa investointiin. (Rissanen 2006, 24.) Asiantuntijapalvelujen tuottajalta vaaditaan laajaa yleisnäkemyistä, pitkää kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia ja inhimillistä luovuutta. Tarvitaan myös toteutuskykyä ja taitoa yhdistää eri tekijöitä ammattimaisesti toimiviksi kokonaisuuksiksi (Sipilä 1999, 26).

Sipilä (2003, 21) määrittelee palvelun asiakkaan ja palveluntuottajan väliseksi vuorovaikutustilanteeksi. Tuulaniemi (2011, 59) puolestaan kuvaa palvelua prosessiksi, johon liittyy kokemus ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Palvelu koetaan, mutta sillä ei ole omistajaa. Erilaisia palveluita yhdistääkin se, että ne ovat aineettomia ja prosessimaisia ja asiakas itse osallistuu palvelun tuotantoon (Jaakkola ym. 2009, 1). Usein palvelut myös tuotetaan ja kulutetaan samalla hetkellä (Grönroos 2003, 81). Näiden määritelmien ja edellä esitettyjen lähtökohtien perusteella konsultointipalvelu voidaan tunnistaa asiantuntijapalveluksi.

Ennen tuotteistamista kannattaa käydä läpi seuraavat tuotteistamiskelpoisen palvelun tuntomerkit (Tuominen 2015, 8):

- Palveluun liittyy toistuva asiakastarve.
- Palvelun toteutuksesta löytyy toistuvia osia.
- Palvelu on strategian mukainen ja yrityskuvaan sopiva.
- Palvelu on, tai ainakin voisi olla taloudellisesti kannattava.
- Palvelun toteuttamiseen ja tuotteistamiseen löytyy kokemusta ja osaamista.

Tuomisen (2015, 8) edellä mainitsevat tuotteistamiskelpoisen palvelun tuntomerkit ja vaatimukset täyttyvät hyvin opinnäytetyön kohteena olevassa konsultointipalvelun tuotteistamisessa.

3.1 Sisäinen tuotteistaminen

Simula (2008, 31-34) on määritellyt sisäisen tuotteistamisen tuloksena olevan ”kyky tehdä”. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys kykenee saamaan aikaan tuotteen, joka toimii sekä teknisesti että asiakkaan käyttökokemuksen kannalta. Sisäinen tuotteistaminen sisältää monia tehtäviä, ja siihen liittyy myös monia strategisia seikkoja, jotka on syytä määritellä hyvissä ajoin tuotekehityksen alkumetreillä, kuten esimerkiksi tuotteen markkinapotentiaali ja asiakassegmentit. On myös nähtävä, miten tuote sopii yrityksen strategioihin. Sisäinen tuotteistaminen systematisoi toimintaa, erityisesti rutiinit tehostuvat. Yleensä sisäinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkymätöntä (Sipilä 1999, 48).

Parantaisen (2007, 14) mukaan sisäisen tuotteistamisen elementtejä ovat:

1. Tuotteistamisen oleelliseksi osaksi kuuluvan tuotteen/palvelun suunnittelu- vaihe.
2. Myynnin ja markkinointimenetelmien ja materiaalien määrittely.
3. Hinnoitteluun, sopimukseen ja graafiseen ilmeeseen liittyvien asioiden määrittäminen.

Lisäksi on huomioitava kaikkiin edellä mainittuihin elementteihin liittyvän dokumentaation luomisen. Dokumentointi varmistaa myös osaamisen (kouluttaminen), johtamisen ja laadun varmistamisen prosessien kehittämisen.

Lehtimäen (2005, 43) mukaan sisäisen toiminnan systematisointi, eli sisäinen tuotteistaminen, on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Koska tuotteistamisen prosessiosaaminen oli heikkoa toimeksiantajan organisaatiossa, jouduttiin kiinnittämään paljon huomiota sisäiseen tuotteistamiseen. Tavoitteena oli saada aikaan oppimista, jota voidaan hyödyntää myöhemmin tuotteistamisissa ja tukea onnistunutta ulkoista tuotteistamista.

3.2 Ulkoinen tuotteistaminen

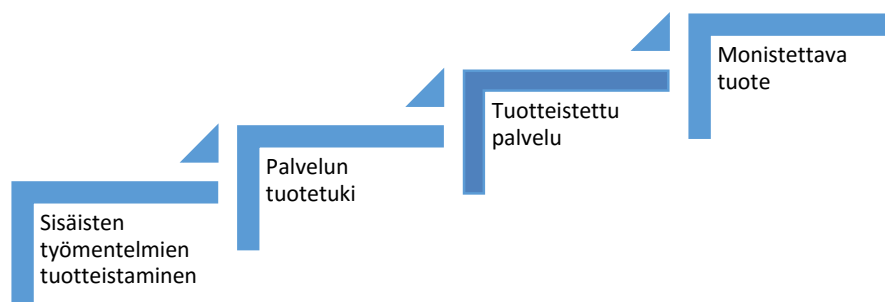
Kun sisäinen tuotteistus luonnehdittiin kyvyksi tehdä, ulkoinen tuotteistus on mahdollisuus myydä. Ulkoinen tuotteistus käsittää niitä asioita, jotka usein ensimmäiseksi näkyvät ulospäin yrityksestä. Tässä yhteydessä ulkoisen tuotteistuksen yhteydessä käsiteltävät asiat ovat niitä, mitä yleisesti luullaan tuotteistuksen olevan. Kun ulkoinen tuotteistus on valmis, tuotekin on myytävässä muodossa ja sen kaupallinen hyödyntäminen on mahdollista. Ulkoisen tuotteistuksen avulla on helpompaa kommunikoida asiakkaalle kaikki ne hyödyt, jotka tuote aidosti mahdollistaa. Asiakkaan on helppoa saada käsitystä tuotteesta ja tehdä lopullinen ostopäätös, kun tuotetta on mahdollista verrata kilpaileviin tuotteisiin (Simula 2008, 35).

Ulkoisessa tuotteistamisessa suunnitellaan ja konkretisoidaan asiakasrajapinnassa tapahtuvien palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Ulkoinen viestintä toimii näkyvänä viestinä asiakkaalle (Lehtinen 2005, 43). Osterwalder (2014, 260-261) tiivistää ulkoisen tuotteistamisen osiksi palvelupakettien määrittelyn, asiakasviestinnän, asiakastarpeiden arviointimallin ja tuotteen etujen kuvaamisen. Koko tuotteistamisen prosessin onnistumista voidaan mitata ulkoisen tuotteistamisen onnistumisen kautta. Mittarina voidaan käyttää tuotteen tuomaa myynnin arvoa. Onnistunut tuotteistaminen tuo lisää myyntiä, liikevaihtoa.

3.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Tuotteistaminen on palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. Tuotteistamaton liike-elämän asiantuntijapalvelu on uniikki palvelu, joka on tehoton tuottaa, jos pyörä keksitään uudestaan jokaiselle asiakkaalle. Oikean tasapainon löytäminen räätälöinnin ja asiakaskohtaisen vakioinnin välille on yksi liike-elämän palvelujen tuotteistamisen suurimmista haasteista (Tuominen 2015, 5-6).

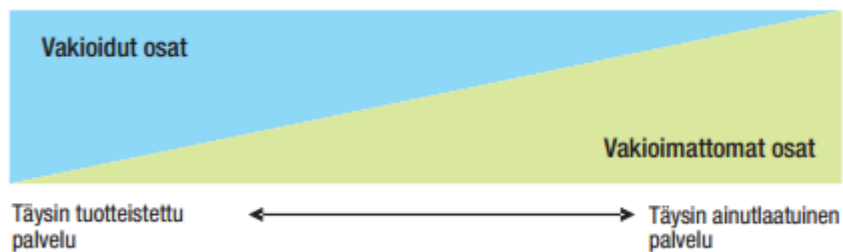
Asiantuntijapalvelujen tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakas-
hyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Asiantuntijapalvelun luonteesta, omasta strategiasta, asiakkaasta ja kilpailutilanteesta sekä omista tuotekehityskyvyistä riippuu, mihin asteeseen tuotteistuksessa halutaan ja pystytään etenemään (Sipilä 1999, 12-13). Tuotteistamisen prosessissa on eri vaiheita, jotka on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1999, 13, muokattu).

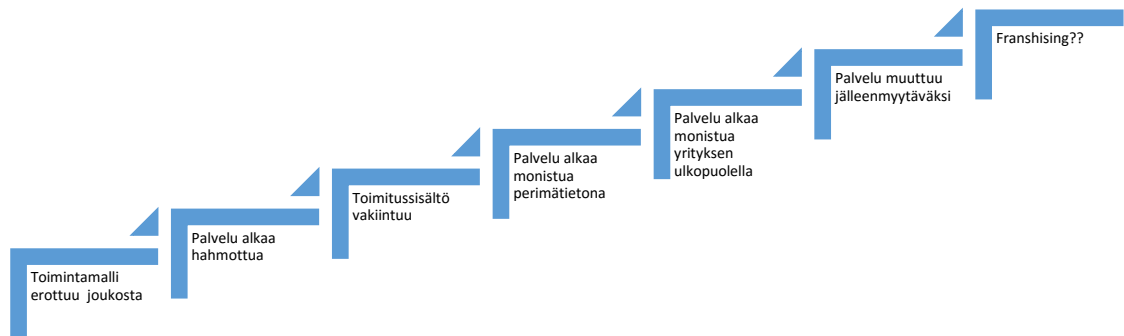
Lehtinen (2005, 34-35) mukaan vuorovaikutuksen, teknologian ja räätälöinnin osuus palvelussa perustuu palvelukonseptiin. Perinteisesti palvelut on tuotettu yksilöllisesti ilman systemaattisuutta. Asiakaskohtaisesta räätälöinnistä tulee usein kallista. Standardoidun tuotteen, joka ei useinkaan sovi asiantuntijapalvelun tuotteeksi, ja täysin

asiakasräätälöidyn tuotteen välimuoto on massaräätälöinti. Tuotteistamisen vakioinnin astetta verrattuna räätälöintiin on kuvattu kuviossa 3. Massaräätälöinnillä on mahdollisuus kasvattaa tuottavuutta standardoimalla osa palveluelementeistä moduuleiksi. Moduloinnilla tarkoitetaan tuotteen jakamista toiminnallisiin osiin, joista asiakkaan haluamat ominaisuudet voidaan valita. Moduulit voivat olla standardoituja kokonaispalveluosia tai palveluprosesseja. Näin asiakkaat kokevat tavallisesti saavansa palvelun räätälöidymppänä kuin se on mutta palvelu on kustannustehokasta tuottaa.



Kuvio 3. Tuotteistamisen ja vakioinnin asteet (Jaakkola 2009, 19).

Parantainen (2008, 15) vakuuttaa, että vankka asiantuntemus on tuotteistettavissa, vaikka aluksi se ei siltä saata tuntua. Tuotteistamisen avulla on mahdollista monistaa osaamista, jotta muutkin kuin harvat huippuammattilaiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Asiantuntemuksen monistaminen tarkoittaa käytännössä, että osaaminen on siirrettävissä ammattilaiselta toiselle ilman, että joutuu itse kouluttamaan jokaisen asiantuntijan. Kuviossa 4 on kuvattu Parantaisen (2008, 13-14) näkemys tuotteistamisen tasoista, joka alkavat toimintamallin erottumisesta muiden toimintamallien joukosta ja päättyvät franchising-tuotteeseen.



Kuvio 4. Tuotteistamisen tasot Parantaisen (2008, 13-14, muokattu).

Huttusen (2003, 168) mukaan tuotteistamisen tarve konsulttipalveluissa riippuu konsultin ja yrityksen kehitysvaiheesta. Tuotteistaminen on hyvä apuväline konsulttiliiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja laajentamiseen. Tuotteistamisessa on aina jätettävä tilaa asiakkaan tarpeiden mukaiseen räätälöintiin. Lopputulosta harvoin voidaan tuotteistaa, ainoastaan prosessi ja menetelmät. Hyvien tuoteideoiden suojaamisessa on hyödynnettävä patentin, hyödyllisyysmallin, tavaramerkin tai mallioikeuden tarjoamia mahdollisuuksia. Parantainen (2013, 114) vastaavasti korostaa, että tuotteistajan tavoite on jalostaa palveluista ja hyödykkeistä helposti ostettava täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan. Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että asiakastarpeen ja asiakkaan ongelman ymmärtäminen ovat tuotteistamisen ydinasia.

Tuotteistamisen hyödyt ja tavoitteet

Sipilä (1999, 16-23) perustelee, että tuotteistamisen kautta yrityksen toiminta tehostuu, tuotteistaminen mahdollistaa asiakkoittaisen räätälöinnin ja organisaation oppiminen ja tiedonsiirto tehostuvat. Lisäksi tuotteistaminen mahdollistaa kiintohinnoittelun, joka on asiakkaan näkökulmasta kiinnostavampi kuin tuntipohjainen veloitus.

Myös asiakaskokemuksen laatu ja yrityksen kannattavuus parantuvat, kun markkinoitiin ja johtamiseen saadaan lisää tehoa tuotteistamisen kautta. Tuotteistaminen voi olla se tekijä, jonka avulla asiantuntijayritys pääsee kuvion 5 mukaiselle onnistumisen kehälle.

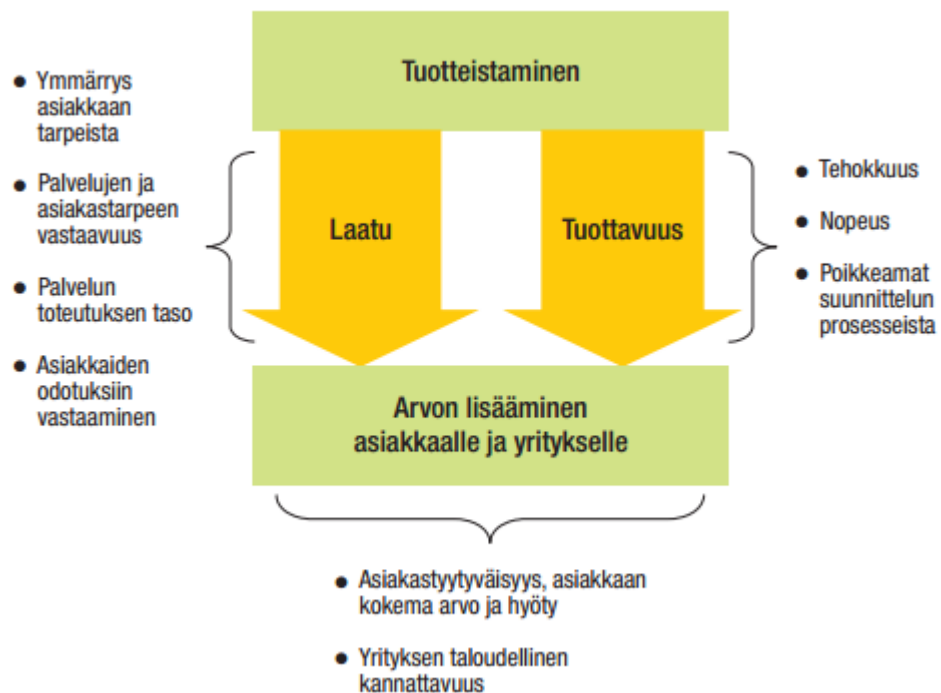


Kuvio 5. Tuotteistaminen voi aloittaa hyvän kehän (Sipilä 1999, 22, muokattu).

Edellä mainittuja hyötyjä tukee myös Aalto-yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston LEAPS-projektin lopputulos (Tuominen 2015, 7), jonka mukaan tuotteistamisella voidaan saavuttaa seuraavia hyötyjä:

1. Tasalaatuisempi palvelu
2. Palvelusta tulee toistettava
3. Sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat
4. Palvelun markkinointi ja myynti tehostuvat
5. Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuu ja palvelun jatkokehittäminen helpottuu.

Palvelun laatu ja tuottavuus ovat edellytyksiä arvon luomiselle, sekä asiakkaalle että yritykselle. Ne ovat myös keskeisiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita. Kuvion 6 mukaisesti palvelun koetun laadun ja asiakastyytyvyyden mittaaminen heijastavat tuotteistamisen onnistumista asiakkaiden näkökulmasta. Palvelun laatuvaihtelut, tuottavuus ja taloudellinen kannattavuus ovat esimerkkejä ulottuvuuksista, joilla tuotteistamisprojektin onnistumista voidaan mitata (Jaakkola 2009, 33).

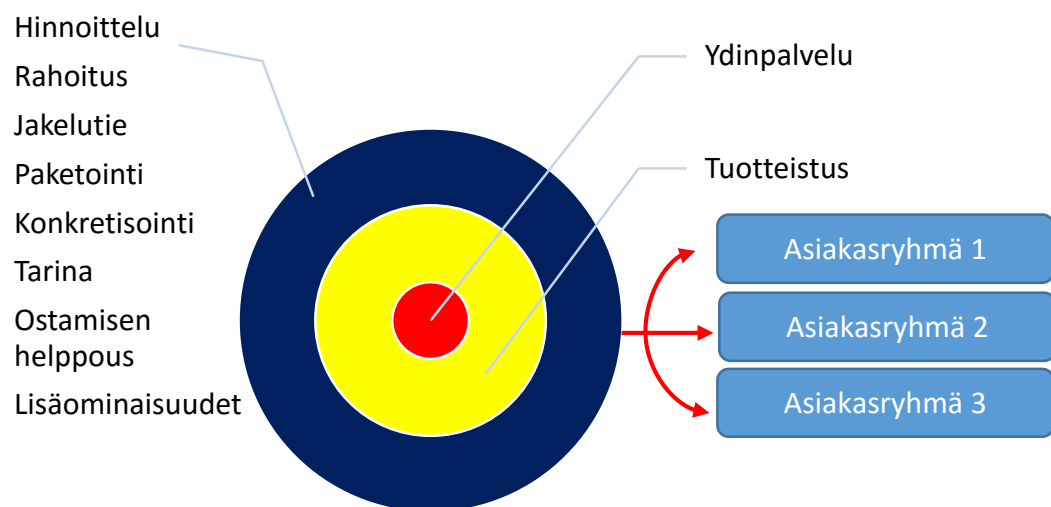


Kuvio 6. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita (Jaakkola 2009, 33).

3.4 Tuotteistamisen menetelmät

Palvelutuotteen luomisessa on erotettava ydintuote ja tuotteistus toisistaan. Tuotteistaminen pitää ajatella prosessina, koska näin voidaan luoda samasta tuotteesta paketoitavia ratkaisuja useiden eri asiakasryhmien tarpeisiin. Palvelutuote on siten ydinpalvelun ja tuotteistamisen summa. Tuotteistajan tehtävänä on koota ydinpalvelun ympärille kerros, jolla kokonaisuus toisaalta erottuu kilpailijoista ja toisaalta

muuntuu täsmäratkaisuksi erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin (Parantainen, 2008 105-106). Tuotteistamisen kerrosmainen rakenne ja räätälöinti asiakasryhmien tarpeisiin on kuvattu kuviossa 7. Ydintuotteen ympärille rakennettavan tuotteistuksen tehtävänä on luoda kilpailuetua ja erottumista muista vastaavista palveluista. Näin luodut palvelut on lopuksi kohdistettava eri asiakassegmenttien tarpeita vastaaviksi. Jokaisella asiakassegmentillä on omat tarpeensa, joihin tuotteistamisen kautta vastataan.



Kuvio 7. Tuotteistajan tehtävä (Parantainen 2008, 106, muokattu).

Ydinpalvelu on asiakkaalle tarjottavan palvelutuotteen oleellisin ominaisuus. Ydinpalvelua voidaan kuvata kysymyksellä: Miksi asiakas haluaa ostaa palvelun ja on valmis maksamaan siitä? Ydinpalvelu ei kuitenkaan yksin välttämättä riitä. Liitännäispalvelut tekevät usein ydinpalvelun käytön mahdolliseksi tai palveluprosessin miellyttäväksi asiakkaan kannalta. Liitännäispalvelut ovat siis merkittäviä erilaistamistekijöitä, joihin kilpailuetu voi perustua osaksi tai jopa kokonaan (Lehtinen 2005, 39).

Grönroosin (2000, 126-128) mukaan palvelutuote on dynaaminen ilmiö, joka on olemassa niin kauan kuin tuotantoprosessi jatkuu. Niinpä jokaisessa palveluissa tuotteina

kuvaavissa malleissa, kuten laajennetussa palveluntarjonnassa, on otettava huomioon dynaamisuus. On kohtalokasta uskoa, että kunhan palvelu on suunniteltu, se toteutuu automaattisesti suunnitelmien mukaan. Organisaation valmennuksen on oltava erottamaton osa palvelutuotteiden tai palvelutarjonnan kehittämistä. Muuten järkevät ja asiakaskeskeisetkin suunnitelmat menevät helposti mönkään. Tässä Grönroos korostaa ydintuotteen ymmärryksen tärkeyden, jotta sen päälle rakennettava kuviossa 7 kuvattu tuotteistaminen ja asiakassegmenttien mukainen onnistunut räätälöinti.

Palveluiden kehittäminen on aina ihmisten toiminnan muuttamista — palvelukulttuurin uudistamista. Muutosta ei voi koskaan täysin mallintaa työpöydällä. Ainut tapa muotoilla palvelua on alkaa muuttamaan ihmisten toimintaa ja katsoa, mitä tapahtuu. Live-ympäristö on todellinen testi. Asiakkaat eivät aina käyttäydy niin kuin he sanovat käyttäytyvänsä. Todellinen testi on se, vaihtaako euro omistajaa. Mitä nopeammin tätä pääsee testaamaan, sitä enemmän oppii. Monet hyvät palveluideat eivät toimi käytännössä. Kokeilu on ainut tapa selvittää asia. Lisäksi, kun idea ei toimi, se on loistava tilaisuus oppia lisää halvalla. Yksikään palvelukonsepti ei selviä ensimmäisestä kosketuksesta ihmisiin (Palmu, 2015). Myös Parantainen (2008, 68) tuo esille, että onnistunut tuote löytyy vain kokeilemalla ja on parempi kokea epäonnistuminen mahdollisimman alkuvaiheessa tuotteistamisprosessissa. Tämä, jotta välttyään resurssien ja rahan tuhlaamiselta tuottamattoman työn tekemiseen.

Luomalla ydintuotteen ympärille formaatin palvelutuotteesta tuotteistaja pystyy tarjoamaan asiakkaille ratkaisuja heidän samankaltaisiin tilanteisiin, vaikka itse asiakkaat ovat erilaisia. Käyttämällä monistettavaa, vahvaa ja joustavaa formaattia voidaan tuottaa asiantuntijapalveluina ratkaisuja moniin erilaisiin ongelmiin (Parantainen 2008, 18). Hyvällä formaatilla, joka helpottaa johtamista, on muutamia tunnusmerkkejä, jotka ovat kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Tuoteformaatin tunnusmerkit (Parantainen 2008, 123-131)

Formaatin tunnusmerkit	Formaatin vaikutus johtamiseen
Formaatti on toistettavissa	Myynti ja markkinointi selkeää
Formaatti on ulkoisesti jäykkä, mutta sisäisesti joustava	Asiakkaan helppo ostaa ja tietää ajantarpeen etukäteen
Formaatti säilyy, vaikka ihmiset vaihtuvat	Ajoittaminen ja resurssointi helpottuu
Formaattia noudatetaan mielellään	Budjetointi yksinkertaista
Asiakas pitää formaattia itsestään selvänä	Vähentää tarjousien valmistelua ja estää kilpailua
Formaatissa on ripaus ”sitä jotain”	Parantaa liiketoiminnan tulosta

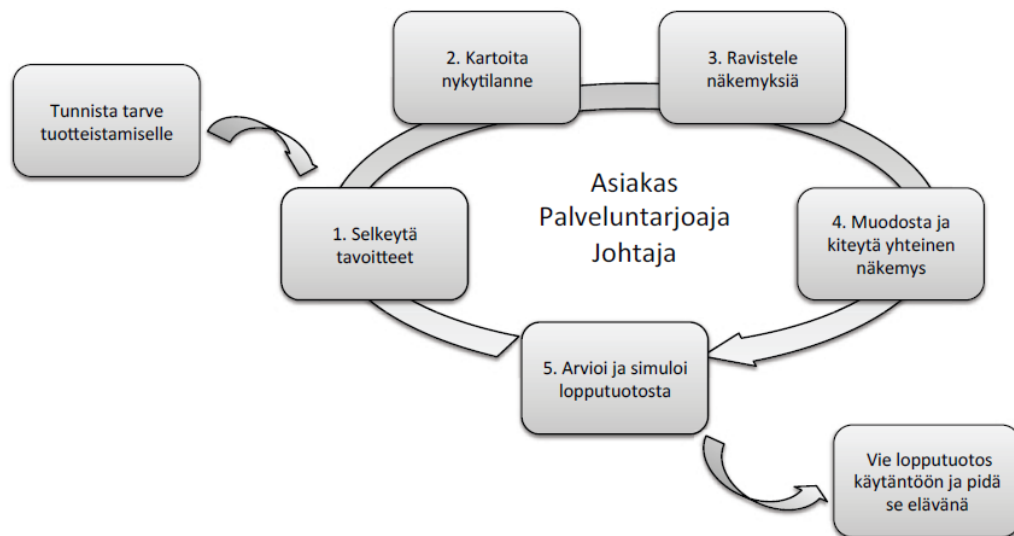
Parantaisen (2008, 135) mukaan palvelun tuotteistaminen alkaa myyvän asiakaslupauksen luomisesta. Seuraavan kymmenen vaiheen avulla voidaan luoda alustava suunnitelma myös myynnille ja markkinoinnille vaikka tuote ei ole vielä valmis.

1. Päätä kuka on asiakkaasi
2. Tunnista asiakkaan ongelma
3. Selvitä, miksi kukaan ei ole jo ratkaissut ongelmaa
4. Kiteytä törkeä lupaus
5. Asemoi palvelutuotteesi niin, että se erottuu kilpailijoista
6. Kuvaa asiakkaan hyödyt
7. Anna palvelutuotteellesi toimiva nimi
8. Määritä hinta
9. Listaa toimitussisältö
10. Käsittele vastaväitteet.

Palvelulupauksen lunastamiseksi tarvitaan monistuva palveluformaatti, jonka voi rakentaa seuraavien vaiheiden kautta. Aluksi piirretään palvelusta iso kuva ja kirjoitetaan palvelulle käsikirjoitus. Vaatimusmäärittelyn avulla priorisoidaan ja dokumentoidaan asiakkaan tarpeet, joista muodostuu kehityshankkeen kivijalka. Vaatimusmää-

rittelyn hyötynä on, että tulos vastaa todellista asiakastarvetta, voidaan arvioida kehitysprojektin laajuus. Näin saadaan karsittua pois ominaisuuksia, joille ei ole kysyntää, eli säästää kuluja. Lisäksi vaatimusmäärittely tuottaa palvelumittarit ja on perusta tuotteen testausvaiheelle. Vaatimusmäärittelyn jälkeen kootaan työohjeet palvelun tuotantoon osallistuvia varten. Sen jälkeen lanseerataan tuote, jonka yhteydessä viimeistään aloitetaan myyjien ja henkilöstön tuotekoulutus. Lopuksi kootaan asiakkaiden kehitysideat, jossa tärkeintä on selvittää mitä asiakas halusi saada aikaan ja tarvittaessa muuttaa tuotetta vastaamaan tuohon tarpeeseen (Parantainen 2008, 196-237).

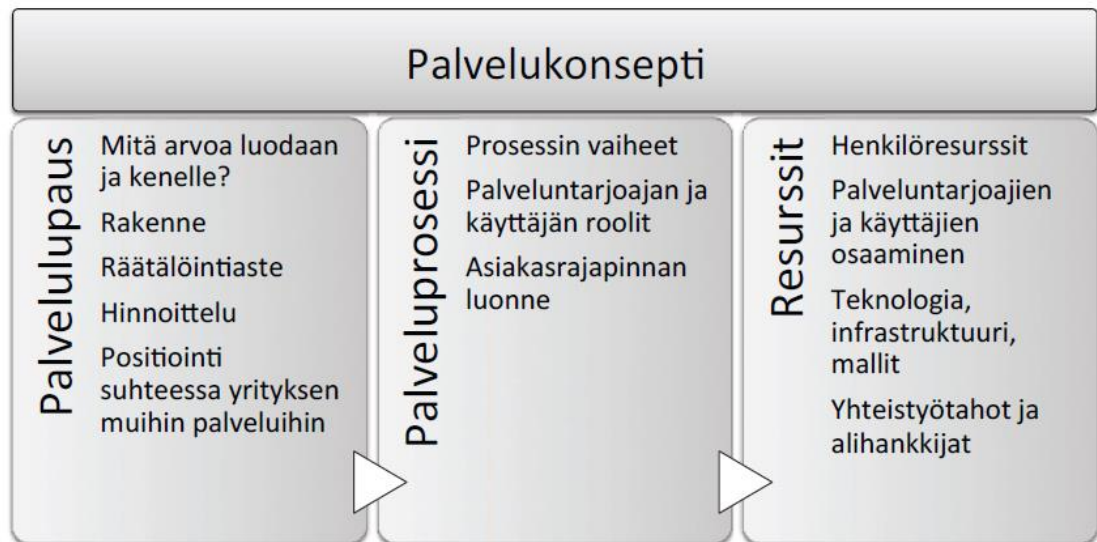
Kuviossa 8 Tuominen (2015, 12) on kuvannut osallistuvan tuotteistamisen ja työskentelyn syklin viiden päävaiheen kautta, joiden avulla tunnistettu tuotteistamisen tarve prosessoidaan tuotteeksi, joka otetaan käyttöön ja pidetään tuote elävänä sen elinkaaren ajan.



Kuvio 8. Osallistuvan tuotteistamisen työskentelyn sykli (Tuominen 2015, 12).

Kuvan 9 mukaisesti tuotteistamisessa, joka vastaa palvelukonseptin luomista, Tuominen (2015, 17) mallintaa näkökulmia yrityksen ja sen asiakkaan toiminnasta. Tuotteistamisen aluksi on mietittävä palvelulupaus, mitä lisäarvoa asiakkaalle luodaan ja

millä kokonaisuudella. Seuraavassa vaiheessa kuvataan prosessin vaiheet, asiakasrajapinnan luonne ja roolistus palveluntarjoajalle ja asiakkaalle. Lisäksi on mietittävä Mitä resursseja ja osaamista palvelun tuottaminen vaatii. Tarvittaessa osaamista ja resursseja on hankittava ulkoisilta palveluntarjoajilta.



Kuvio 9. Palvelun jäsentäminen palvelulupaukseen, palveluprosessiin ja resursseihin (Tuominen 2015, 17)

Asiantuntijapalvelutuotteen hinnoittelu

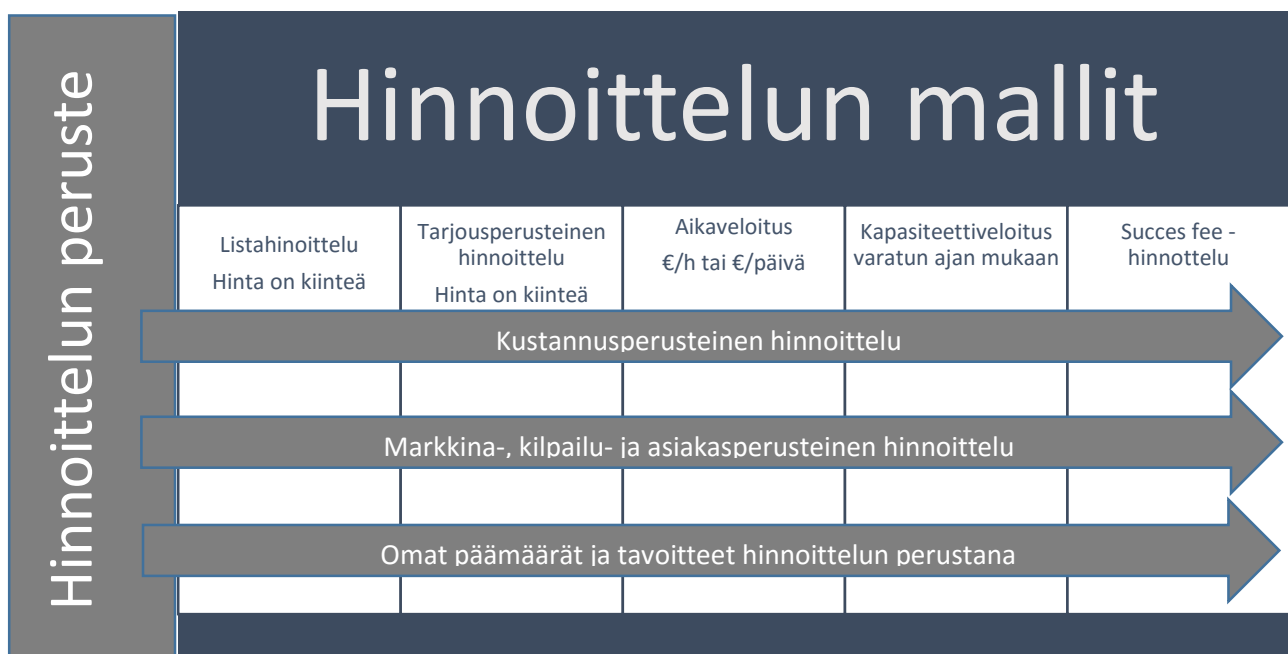
Palvelun hinnoittelu on yrityksen taloudellisen tuloksen kannalta avainasia. Palvelulle alun perin annettua hintaa voidaan pitää palveluntuottajan ehdotuksena asiakkaalle. Jotta ostopäätös voisi syntyä, on asiakkaan pidettävä palvelun arvoa ja tarjoamaa hyötyä sen hintaa korkeampana. Hinnoittelulla on rooli yrityksen tuloksentekijänä kannattavuuden kautta, kilpailukeinona kilpailijoihin nähden ja asiakasohjauksen välineenä (Sipilä 2003, 25-26).

Asiantuntijapalvelun hinnoittelu ja hinnan arviointi on vaikeaa. Palveluja verrataan helposti tavanomaisiin palveluihin tai työn suorittamiseen kuluneeseen aikaan, ja ostaja voi verrata asiantuntijan veloituksia omaan kuukausipalkkaansa. Asiakas tulisi

kuitenkin saada vertaamaan hintaa samaansa hyötyyn. Asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa on hallittava erilaisia hinnoittelumalleja. On mielekkäämpää joustaa hinnoittelumalleilla, kuin hinnalla. Hintakilpailu syö katetta ja se syö omaa kehitysbudjettia ja siten tulevaisuuden kilpailukykyä (Sipilä 1999, 79-80).

Asiantuntijapalvelujen hinnoittelussa on vaikeaa löytää yhtä yleistettävää hinnoittelutapaa, vaan palvelun luonne ohjaa sitä. Asiantuntijaorganisaation tulisivikin hallita hyvin erilaiset hinnoittelutavat ja kyetä käyttämään niitä joustavasti ja luovasti eri tilanteissa (Lehtinen 2005, 55).

Sipilä (2003, 57) on kuvannut hinnoittelun pääperusteiksi ensin kustannuspainotteisen hinnoittelun. Toisena vaihtoehtona on markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteisen hinnoittelu, jonka lisäksi kolmanneksi pääperusteeksi hän mainitsee omiin päämääriin ja tavoitteisiin perustuvan hinnoittelutavan. Kuviossa 10 nämä on yhdistetty Sipilän (1999, 80-85) kuvaamiin hinnoittelumalleihin. Hinnoittelumalleja voivat olla lista- ja tarjousperustaisen räätälöidyn työn hinnoittelun lisäksi aikaveloitukseen, kapasiteetin varaukseen tai työn onnistumiseen perustuva ”succes fee” hinnoittelu.



Kuvio 10. Hinnoittelumallien ja -perusteiden kuvaaminen (Sipilä 2003, 57; Sipilä 1999, 80-85, muokattu).

Hinnoittelustrategiassa on määriteltävä tavoitteet hintatason, -mielikuvan ja hinnoittelumallin suhteen. Lisäksi on pohdittava pilottiprojektien hinnoittelu, alennuspolitiikka ja hinnoittelustrategian julkisuus. Parantainen (2008, 86-87) kehottaa välttämään tuntihinnoittelua, koska sitä on liian helppo verrata kilpailijoiden hintoihin. Kiinteä hinnoittelu on Parantaisen suosittama ratkaisu. Kiinteässä hinnoittelussa on riski, mutta hinnoittelun ei tarvitse olla jokaisella kerralla kannattava, kunhan se on sitä keskimäärin halutulla tasolla.

Useimmissa tapauksissa molemmat tekijät (markkinat ja kustannukset) vaikuttavat hinnoitteluun. Palvelun tuottamisen todelliset kustannukset muodostavat käytännössä hinnan alarajan, ja markkinat sekä kysyntä puolestaan hinnan ylärajan. Palvelun todelliset kustannukset on siis tunnettava, mutta niiden ei tarvitse sanella hinnoittelua (Jaakkola 2009, 29).

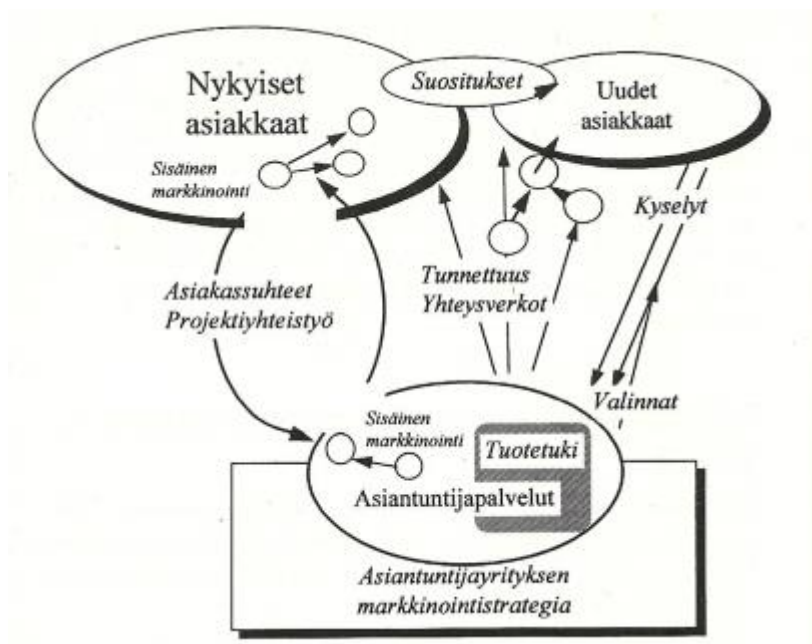
Asiantuntijapalvelutuotteen lanseeraus

Palvelun julkistamisen yhteydessä on huolehdittava useista sidosryhmistä hieman eritavoin. Mieti kunkin osapuolen näkökulmasta oleellisin asia ennen lanseerausta. Kerro jokaiselle kuulijalle, miten juuri hän hyötyy uudesta palvelusta (Parantainen 2008, 225).

Julkaisu on usein se hetki, josta todellinen palvelun muuttaminen vasta alkaa. Palvelumuotoilu on arjen uudelleen muotoilua, joka ei lopu lanseeraukseen. Palvelukulttuurin tulisi tukea jatkuvaa uuden kehittämistä, testaamista ja optimointia. Julkaisun jälkeen saattaa jokin suunnittelussa tehty ratkaisu osoittautua vääräksi - toimiva palvelukuluttuuri hyväksyy epäonnistuneet kokeilut. Kun pitää silmät auki, julkaisun jälkeen syntyy nopeasti ymmärrys siitä, millä pienillä ja edullisilla muutoksilla palvelun saisi toimivaan entistä paremmin. Tai mitä ihmisten toiminnan muuttaminen oikeasti edellyttää (Palmu 2015).

Asiantuntijapalvelun markkinointi

Lehtisen (2005, 14-15) mukaan markkinointiosaaminen asiakaspalveluyrityksissä on heikkoa tai ainakin selvästi heikommalla tasolla kuin organisaation varsinainen erikoisosaaminen. Usein suhdetoiminnalla ja verkostoitumisella on vahva sija niiden markkinoinnissa. Markkinoinnin pitää olla omaleimaista ja perustua asiakkaiden erityispiirteisiin. Markkinointistrategian päälle yritys voi kehittää tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmiaan. Tuotteistamisen ja markkinoinnin lisäämän asiakastytyvyyden ja yrityksen tuloksen välillä on selvä yhteys. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa on oleellista erottaa nykyisten asiakkaiden säilyttämistavoite ja uusasiakastavoite. Työssään kaikki asiantuntijat ovat myös markkinoijia, jota myös Sipilä (1996, 40) havainnollistaa kuviossa 11.



Kuvio 11. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin prosessi (Sipilä 1996, 40)

Markkinointisuunnitelman pohjana tulee olla asiakaslähtöinen strateginen pohdinta, joka heijastuu markkinointisuunnitelman kaikkiin osiin. Suunnitteluprosessi käsittää organisaation markkinamahdollisuuksien tunnistamisen, resurssien allokoinnin sekä markkinointisuunnitelman laatimisen (Lehtinen 2005, 61).

Lisäksi Lehtinen määrittää kolme perusasiaa, jotka organisaation tulee hallita menestyäkseen:

1. Itse palvelu: Palvelu tulee suunnitella, tuottaa ja tuottaa asiakkaiden tarpeiden pohjalta.
2. Organisaatorakenne ja –kulttuuri. Niiden tulee olla tehokkaat palvelun suunnittelun, tuottamisen ja toimittamisen näkökulmasta.
3. Markkinointisuunnitelma: Suunnitelmassa määritellään keinot, joiden avulla realistisesti asetetut tavoitteet saavutetaan. Asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tuntemuksen ja palvelutuotteen tulee olla tässäkin suunnittelutyön lähtökohtana.

Tehokkaan markkinointisuunnitelman tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin (Lehtinen 2005, 104).

1. Missä olemme nyt?
2. Minne olemme matkalla eli mitkä ovat tavoitteemme?
3. Mitä toimintoja, milloin ja kenen pitää tehdä tavoitteen saavuttamiseksi?
4. Mitkä ovat tavoitteen saavuttamisen kustannukset ja vastaavasti tuotto?
5. Mitä suunnitelman seurannassa ja arvioinnissa mitataan ja valvotaan?

4 Asiakslähtöinen kehittäminen

Asiakslähtöisyys on rantautunut suomalaiseen yritystoimintaan 1980-luvulla. Silloin puhuttiin totuuden hetkistä palvelutilanteissa. 1990-luvulla pinnassa oli asiakaskannattavuus. Kannattavuuden ajalla analysoitiin yrityksen tuloksen ja asiakkaalle syntyvän arvon väliä (Arantola & Simonen 2009, 2).

Aivomme on rakennettu niin, että suuntaudumme helposti mielihyvään. Tämä mielihyvää kohti hakeutuminen on syy, miksi asiakaskokemuksen luomiseen kannattaa panostaa (Löytänä 2011, 26-27). Eli asiakas haluaa saada hyötyä ja etua itselleen ja omaan toimintaansa hankitun palvelun avulla. Parantaisen (2013, 89) mukaan tuot-

teen tai palvelun merkitys ja hyöty mitataan sillä, onko asiakas valmis siitä maksamaan. Täytyy ymmärtää mikä on se työ, jonka asiakas yrittää saada tehdyksi, mutta jossa hän onnistuu huonosti.

Osterwalder (2014, 8-9) korostaa asiakkaan (asiakassegmentin) tarpeen ymmärtämistä. Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa selvitetään tarkkailemalla tai haastattelujen kautta tehtävät, joita asiakas suorittaa, mikä on niiden tehtävien lisäarvo ja mitkä ovat mahdolliset haasteet halutun tuloksen saavuttamisessa. Tämän tiedon pohjalta voidaan tarjota asiakkaalle palvelulupaus, joka ratkaisee asiakkaan ongelmat ja luo hänelle hyötyä, lisäarvoa ja mielihyvää.

Terveystieteiden Lean ratkaisuihin virtautettu palveluprosessi on toteutettu sijoittamalla potilas tuotteen asemaan jossa hän virtaa palvelun arvoketjussa hoitojakson ajan. Toimintokohtaisesta toimintamallista on siirrytty prosessiajatteluun pitäen asiakas keskiössä (Barnes 2014, 188). Tämä poikkeaa huomattavasti perinteisestä prosessin ajattelumallista, jonka tavoitteena on ollut terveydenhuollon resurssien tehokas käyttö, joka puolestaan on vaikeuttanut virtauksen toteutumista ja luonut pitkäkestoisia ja monivaiheisia hoitoprosesseja. Resurssien käytön osioimintointi on siten itseasiassa luonut tehottomia ja kalliita toimintatapoja kun asioita ei ole tarkasteltu prosessikokonaisuuksien kautta.

Asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen painopistealueiksi voidaan edellä mainitun perusteella nostaa ymmärtäminen asiakkaalle tärkeästä palvelutuotteen tuomasta hyödystä. Palvelun täytyy olla suunniteltu siten, että hän kokee palvelun etenevän (virtaavan) tarpeidensa mukaisesti tuottaen ratkaisun hänen palvelutarpeisiinsa.

4.1 Arvonmuodostus asiakkaalle

Ilman asiakkaan kokemaa lisäarvoa ei voida tuottaa liiketoiminnallisesti kannattavaa palvelua. Grönroos (2009, 191-197) mukaan asiakas tarkastelee kokemaansa palvelun tuomaan arvoa koko liikesuhteen näkökulmasta. Asiakkaalle muodostuu lisäarvoa, kun hän voi käyttää päivittäisissä toiminnoissaan hyväksi toimitettua palvelua.

Palveluntuottajan on tärkeä ymmärtää asiakkaan haluama arvonnisa ja sitä tukevat elementit. Näitä tekijöitä on syytä vahvistaa ja vastaavasti pyrkiä poistamaan elementtejä, jotka asiakkaan näkökulmasta laskevat palvelun arvoa.

Osterwalder (2010, 23-25) lähestyy asiakkaan arvonmuodostusta itselle asetettavien kysymysten kautta. Hakemalla vastaukset näihin kysymyksiin yhteistyössä asiakkaan kanssa saadaan luotua palvelutuote joka luo huomattavaa lisäarvoa asiakkaalle. Tärkeimmät ymmärrettävät kysymykset ovat:

1. Mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme?
2. Minkä asiakkaan ongelman ratkaisemme?
3. Minkä asiakastarpeen tyydytämme?
4. Millaista tuotetta tarjoamme eri asiakassegmenteille?

Osa palveluita voi vastata uuteen asiakastarpeeseen joka ilmenee vasta uuden tuotteen markkinoille tulon jälkeen. Tämä on usein sidoksissa uuden teknologian hyväksikäyttöön. Tarjoamalla asiakkaalle samanlaista palvelua kilpailijoita edullisempaan hintaan tuo lisäarvoa varsinkin hintaherkille asiakkaille. Tämä on tapahtunut esimerkiksi lentomatkestamisessa Ryanairin tultua markkinoille. Muita asiakkaan arvonmuodostuksen kannalta tärkeitä ja huomioitavia asioita ovat suorituskyky, tuoteräätälöinti, muotoilu, riskien vähentäminen, saavutettavuus ja käyttömukavuus.

Palvelun hinta ei siis yksin määritä, miten asiakas näkee palvelun arvonmuodostuksen. Huomioimalla muut arvonmäärityksen tärkeitä osa-alueet on palvelusta mahdollista pyytää jopa markkinahintaa korkeampi hinta jos palvelu tuottaa asiakkaalle riittävästi hyötyä ja helpotusta hänen elämään ja liikesuhteiden arvostus toisiaan kohtaan on riittävällä tasolla.

4.2 Palvelumuotoilu – asiakaslähtöisen kehittämisen menetelmä

Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluja ja kehittämään jo olemassa olevia palveluja (Tuulaniemi 2011, 24). Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää liiketoiminnan ja käyttäjille tuotetun lisäarvon kehityskaaren eri vaiheissa. Uusia palveluinnovaatioita voidaan lähteä hakemaan hyvinkin avoimella ongelman asetannalla – tällöin muotoiluprosessissa keskitytään esimerkiksi piilevän asiakastarpeen tai uudenlaisen palvelusynergian löytämiseen (Solnor 2015, 27).

Palvelumuotoilu hyödyntää tuotemuotoilijan työstä tuttua kehittämisprosessia. Palvelumuotoilu on muotoiluperusteista: muotoilijoiden ydinosaaminen on tuotu palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu on tekemistä ja prosessi. Palvelujen keskiössä on ihminen, palvelujen käyttäjä, eli asiakas. Mitään palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä läsnä ja kuluta sitä. Palveluissa on olennaisesti mukana myös asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat. Muotoilu pyrkii aina olemaan proaktiivista, eli ennakoivaa. Ennakointi tarkoittaa tutkimusta potentiaalisen asiakkaan todellisista tarpeista sekä pyrkimystä tunnistaa asiakkaan piilevätkin tarpeet (Tuulaniemi 2011, 64-73).

Konseptointi on tapa muodostaa yksinkertaistettu kuva, jossa kuvataan palvelun keskeinen idea. Palvelukonseptissa esitetään kokonainen tarina palvelun suuremmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan. Palvelukonsepti koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, johon on kuvattu palvelutuokiot tai kontaktipisteet siten, että siitä saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä se vaatii palvelun tuottajalta (Tuulaniemi 2011, 189).

Moritz (2016, 40) määrittelee palvelumuotoilun mahdollistavan asiakaslisäarvon tuottamisen ja erottautumisen kilpailijoista. Asiakkaille palvelumuotoilu tarjoaa parannusta päivittäiseen elämään ja luo laadukkaan asiakaskokemuksen. Palvelumuotoilulla rakennetaan silta asiakastarpeiden ja palvelutarjonnan välille. Palvelumuotoilua ei kannata toteuttaa irrallisena, ulkoisena projektina, vaan parhaisiin tuloksiin päästään palvelumuotoilukumppanuudella. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelumuotoiluprojektin omistavalla asiakkaalla on ratkaiseva rooli kehitystyön onnistumisen kannalta. Asiakasyritys on aktiivisesti mukana erilaisissa ideointiin ja ratkaisujen kehitysvaiheisiin liittyvissä työpajoissa ja toiminnoissa (Solinor 2015, 37).

Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmaratkaisun periaatteita noudattava prosessi. Prosessi tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Kun toistuvat tapahtumat kuvataan prosessiksi, ei tapahtumaketjua tarvitse kehittää joka kerta uudelleen. Palvelumuotoiluprosessi koostuu seuraavista osista: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi (Tuulaniemi 2011, 126-127). Määrittely- ja tutkimusvaiheessa luodaan ymmärrys asiakassegmentistä, markkinan liiketoimintamahdollisuuksista ja hahmotellaan palvelutuote. Suunnitteluvaiheessa rajataan ideoiden pohjalta ratkaisuvaihtoehto, prototyyppi testattavaksi. Tuotantovaiheessa suoritetaan tuotteen pilotointi ja tuotteen jatkokehitys. On tärkeätä muistaa myös tuloksen arviointi ja oppia seuraavia tuotteistamisia varten. Palvelumuotoiluprosessi on kuvattu kuviossa 12.

PROSESSIN OSAT	MÄÄRITTELY		TUTKIMUS		SUUNNITTELU		PALVELUTUOTANTO		ARVIOINTI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VAIHEET	Aloittaminen	Esitutkimus	Asiakasymmärrys	Strateginen suunnittelu	Ideointi ja konseptointi	Prototyyppi	Pilotointi	Lanseeraus	Jatkuva kehittämien
SUUNNITTELUN PAINOPISTE	YMMÄRRYS & MALLINNUS: loppuasiakkaat, markkinat, liiketoiminta, toteutustavat								
	Mahdollisuuksien kartoitus ja palveluidean hahmottaminen				RATKAISUJEN SUUNNITTELU: Rajaus ja vaiheittainen kehitys suunnittelu-testaus -syklissä. Ratkaisuvaihtoehdot, suunnittelun kohdentaminen, palvelun kiteyttäminen ja toteutuksen valmistelu.				
					PALVELUN TÄSMENTÄMINEN JA TOTEUTUS: vaiheittainen kehitys - toteutusmallin täsmäntäminen, kehitystyö ja jatkokehitys				

Kuvio 12. Palvelumuotoilun prosessin kuvaus (Tuulaniemi 2011, 130-131, muokattu).

Yleinen palvelumuotoiluprosessi on yksi tapa hahmottaa palvelun kehittämismallia. Siinä pyritään huomioimaan mahdollisimman kattavasti koko prosessi. Perinteisesti palvelumuotoilua kuvaavissa malleissa on keskitytty asiakasymmärrykseen, palvelumallin ideointiin, konseptointiin, prototypointiin ja pilotointiin. Todellisuudessa mukaan tulevat palveluntuottajaorganisaation käytännön realiteetit, jotka on syytä ottaa huomioon jo prosessin alkuvaiheessa (Tuulaniemi 2011, 218).

5 Lean / Toyota Production System

Lean toimintatapa perustuu Toyotan 1950 luvulta alkaen kehittämään tapaa johtaa tuotannollista toimintaa harjoittavaa yritystä. Yleisesti tästä käytetään nimitystä Toyota Production System, TPS. Toyotan hyvän menestyksen johdosta aluksi muut autonvalmistajat alkoivat perehtyä Toyotan toimintatapaan ja ottaa siitä osia omaan toimintaansa ja kehittämistyön pohjaksi. Termin Lean tuotanto lanseerasi John Krafcik artikkelissaan "Triumph of the Lean Production System" vuonna 1988 (Modig 2012, 76).

Tiivistettynä Lean menetelmien avulla pyritään poistamaan lisäarvoa tuottamaton toiminta, hukka, prosesseista. Hines (2009, 10) mukaan tuotantoympäristössä toimivissa yrityksissä hukan osuus on 60 prosenttia ja palveluyrityksissä 49 prosenttia. Hukan vähentäminen ja arvoa lisäävän toiminnan lisääminen ovat avainasemassa organisaation kilpailukyvyyn parantamisessa. Muita tärkeitä Lean filosofian elementtejä ovat ihmisten huomioinen osana prosessia ja ottaa heidät mukaan toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. Jatkuva kehittämisen kautta organisaatio kehittää pienin kehitysaskelein toimintaansa. Kehittämisen tavoitteena on hukan vähentäminen, läpimenoaikojen lyhentäminen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen.

Kirjallisuutta, joissa käsitellään Lean ja Toyota Production System on tehty hyvin paljon. Alla olevaan taulukkoon on koottu yhteenveto kirjallisuudesta, jonka avulla voi perehtyä aiheeseen.

Taulukko 2. Yleistä Lean aiheista kirjallisuutta aiheeseen perehtymistä varten.

Tekijä(t)	Kirjan nimi	Käsittelytapa
Ohno, T. 1978.	Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Tokyo. Diamond Inc	TPS:n luojaan oma kertomus miten hukkan poisto ja virtaus ovat tuottavuuden perusta.
Krafick, J. 1988.	Triumph of the Lean Production System. Detroit. Wayne State University Press	Lanseerasi Lean termin kuvaamaan virtautettua valmistusprosessia
Womack, J., Jones, D., Roos, D. 1990.	The Machine that Changed the World. New York. Rawson Associates	Leanin sisällölliset ja toiminnalliset periaatteet.
Womack, J., Jones, D. 1996.	Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. New York. Free Press	Mitä pitää tehdä, että toimii Lean oppien mukaisesti.
Spear, S., Bowen, H. 1999.	Decoding the DNA of the Toyota Production System. Harvard Business Review	Organisaation kehittäminen.
Liker, J. 2004.	The Toyota Way. McGraw Hill Professional	Lean filosofia ja 14 johtamisperiaatetta.
Modig, N., Åhlström, P. 2012.	This is Lean; Resolving the Efficiency Paradox. Rheologica	Lean yhteenveto, jossa virtauksen toteuttamisen kautta luodaan tehokas prosessi.

Teollisuuden aloilta alkanut Leanin soveltaminen on yleistynyt ja sitä käytetään nykyään hyvin paljon myös palvelualoilla. Terveysthuoltoalalla on alettu soveltamaan Lean toimintamalleja ja näin organisaatiot ovat saavuttaneet suuria tehokkuuden parantumista toiminnassaan. Esimerkiksi Turun Yliopistollisessa sairaalassa on saatu 20 % tuottavuuden kasvu traumapotilaiden leikkauksissa Leanin soveltamisen seurauksena (Talouselämä 2016, 31). Teollisuuden toimialoilla tehokkuuden kasvu Lean menetelmien soveltamisen ansiosta on ollut 20-40 % tasolla. Terveysthuoltoalan kehittämistä Lean filosofian avulla käsittelevää kirjallisuutta on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Lean aiheista kirjallisuutta sairaalan toimintaympäristöön sovellettuna.

Tekijä(t)	Kirjan nimi	Käsittelytapa
Barnes, K. 2014.	Beyond Heroes: A Lean Management System for Healthcare	Leanin toteuttaminen johtamisen kautta ja Lean johtamisen peruspilarina.
Graban, M. 2011.	Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety and Employee Satisfaction	Miten Lean filosofiaa voidaan hyödyntää sairaalan toiminnoissa.
Grunden, N., Hagoood, C. 2012.	Lean-Led Hospital Design; Creating Efficient Hospital of the Future	Sairaalan toimintojen suunnittelu ja Leanin käyttö sairaalan toiminnoissa.

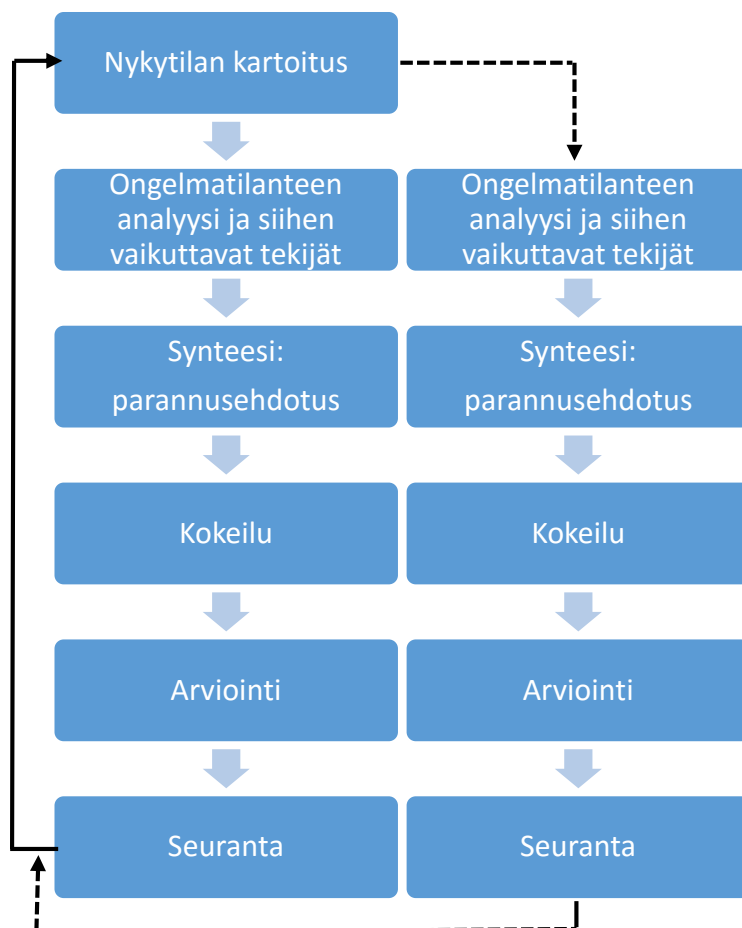
6 Opinnäytetyön toteutus

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tutkija on myös toimeksiantajan organisaatiossa töissä ja osallistuu tuotteistamiseen. Menetelmän valintaa tukee Kuulan (1999, 11) näkemys jossa olennaista on tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä tutkimuksen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti asiointilojen muutokseen edistämällä tai parantamalla niitä tavalla tai toisella. Laadullisen tutkimusotteen hyödyntäminen määrällisen tutkimusotteen sijaan on perusteltavaa, koska tutkimuksessa kartoitettiin asiakastarpeita tuotteistamisprosessin tarkoituksiin. Informanttien pieni lukumäärä myöskään ei olisi tukenut määrällisen tutkimuksen menetelmien hyödyntämistä. Tutkija tulee käyttämään tuotetta palvelutarjonnan osana ja tuotteistaa muitakin tuotteita tunnistettuihin asiakastarpeisiin.

Kanasen (2009, 9-14) mukaan toimintatutkimuksella tarkoitetaan mm. käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta ja kehittämistä. Oleellisia elementtejä toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistyö ja tutkimus. Ilman tutkimusta toimintaan liittyvät muutokset ja parannukset ovat työpaikan arkipäivän parannuksia. Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessi- ja sen vaiheita yksinkertaisimmillaan ovat: suunnittelu, toiminta ja seuranta.

Toimintatutkimuksen ideaa voidaan käyttää oman työn tai ryhmän työn tai toiminnan kehittämiseen. Tätä tukee myös McNiff (2013, 24) toteamalla, että toimintatutkimuksella tutkitaan arkielämän ihmisten kokemuksia elämässä vastaan tulevien tapahtumien ja ilmiöiden kohtaamisessa.

Toimintatutkimuksen vaihekaavio ja toistettavat syklit on kuvattu kuviossa 13. Toimintatutkimuksen perusajatuksena on edetä nykytilan kartoituksen kautta ongelman kuvaukseen, analyysiin ja parannusehdotukseen. Ehdotusta kokeillaan, minkä jälkeen vaikuttavuutta seurataan ja tarvittaessa aloitetaan uusi kehityssykli tilanteen edelleen parantamiseksi.



Kuvio 13. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2009, 28, muokattu).

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja havainnointia. Informantteina olivat toimeksiantajan tunnistaman asiakasprospektin tai alan asiantuntijan edustajat. Haastattelun kautta luotiin käsitys asiakastarpeesta, johon palvelutuote tuoteistetaan. Toimeksiantajan omasta toiminnasta havainnoidaan, miten tuotteistamisen prosessi kulkee yrityksen sisällä ja miten sitä voi seuraaviin tuotteistuksiin kehittää.

Palvelumuotoilussa laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät ja niistä saatu tieto täydentävät toisiaan, mutta laadulliset menetelmät soveltuvat paremmin suunnitellua ohjaavina tekijöinä asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Määrällinen tutkimus taas soveltuu vahvemmin palvelun tuottamisen onnistumisen arvioimiseen (Tuulaniemi 2011, 144). Opinnäytetyön puitteissa ei ole aikataulusyistä mahdollista hyödyntää määrällistä tutkimusta, jolla tuotteistamisen lopputulokselle saataisiin asiakkaiden antama palaute. Toimeksiantaja tulee myöhemmin keräämään palautteen ja jatkokehittämään palvelutuotetta palautteen perusteella.

5.1 Aineistonkeruumenetelmät

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Kaikille haastateltaville esitettiin samat tai likipitäen samat kysymyksen samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville ole tarvetta antaa kovin suuria vapauksia (Metsämuuronen 2005, 226). Tähän tutkimukseen puolistrukturoitu haastattelu soveltuu täysin strukturoitua haastattelua paremmin, sillä avoimilla kysymyksillä saadaan esiin enemmän tietoa ongelman, asiakastarpeen, eri näkökulmista. Puolistrukturoitu haastattelu sopi tähän tutkimukseen myös siksi, että vastauksista saatava tieto on selkeämmin analysoitavissa kuin täysin vapaata teemahaastattelua käytettäessä.

Haastattelujen osalta tuli odottamattomasti haasteita löytää informantteja haastateltavaksi. Tutkimussuunnitelma perustui asiakasprospektien edustajien haastatteluihin. Potentiaalisten asiakkaiden piirissä on kiinnostusta palvelutuotetta kohtaan, mutta ei halukkuutta osallistua tuotteistamisprosessiin. Tutkijan ymmärryksen mukaan yhteistyöhalun puute johtui pääosin kokemuksen ja uskalluksen puutteesta tehdä tuotteistamisessa yhteistyötä palvelun tarjoajan kanssa kuin haluttomuudesta kehittää omaa toimintaansa. Yhteistyö ja markkinavuoropuhelu ei ole alalla totuttu toimintatapa.

Haastattelun kohderyhmän painopistettä jouduttiin siirtämään asiakkaiden sijaan enempi asiantuntijoiden haastatteluihin. Haastattelu tehtiin seitsemälle henkilölle, joista kolme kuului potentiaaliseen asiakassegmenttiin. Kaksi haastatelluista oli asiantuntijoita Lean menetelmien soveltamisessa terveydenhuoltoalalle sairaalaympäristössä. Nämä asiantuntijat olivat omissa organisaatioissaan jo menestyksekkäästi soveltaneet Lean menetelmiä ja olivat halukkaita tukemaan tuotteistamisprojektiämme. Tämän lisäksi suoritettiin kaksi haastattelua henkilöille, jotka hankkivat Lean konsultointipalveluita toisen toimialan tarpeisiin. Näiden haastattelujen tavoitteena oli tarkistaa, poikkeavatko eri asiakassegmenttien tarpeet konsultointipalvelun tuotteistamisen osalta ja kuinka paljon tässä opinnäytetyössä tuotteistettavaa konsultointipalvelua on tarve muokata toisen asiakassegmentin tarpeisiin myöhemmin. Haastateltujen informanttien yhteenveto on kuvattu taulukossa 4.

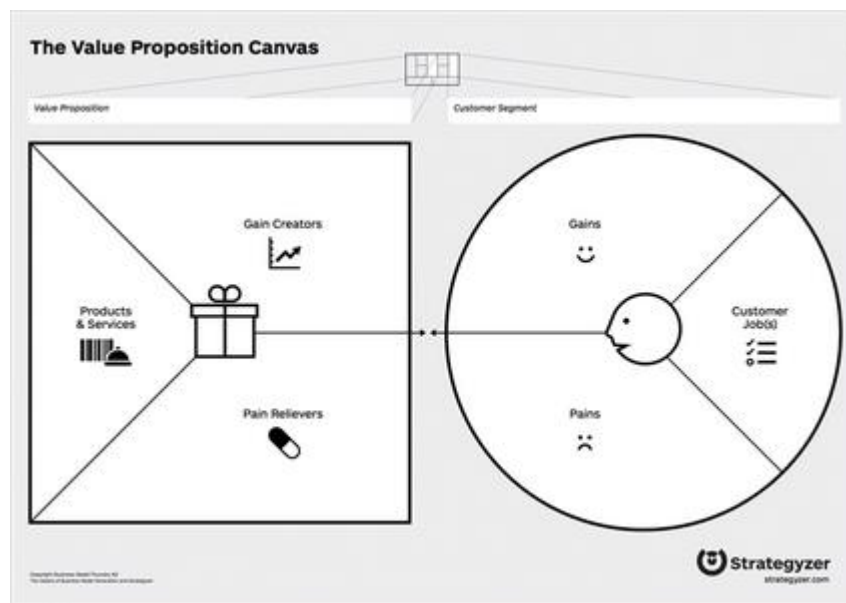
Taulukko 4. Haastateltavien taustojen yhteenveto

Koodi	Rooli	Rooli organisaatiossa	Toimintaympäristö
H1	Potentiaalinen asiakas	Liiketoimintajohtaja	yksityinen sote-palvelutuottaja
H2	Potentiaalinen asiakas	Palvelujohtaja	julkinen sote-sektori
H3	Potentiaalinen asiakas	Kuntayhtymäjohtaja	julkinen sote-sektori
H4	Asiantuntija – Lean käyttö	Kehittämispäällikkö	Sairaanhoitopiiri
H5	Asiantuntija – Lean käyttö	Kehittämispäällikkö	Keskussairaala
H6	Asiakas – toinen toimiala	Ostojohdaja	Teknoliateollisuus
H7	Asiakas – toinen toimiala	Toimitusjohtaja	Teknoliateollisuus

Tähän tutkimukseen ei katsottu tarpeelliseksi suorittaa enempää haastatteluja, koska tuotteistamisen näkökulmasta tarvittava tieto asiakastarpeesta oli saatu kerättyä toimintatutkimuksen ensimmäisen kehityssyklin toteuttamiseksi. Tutkimuksen näkökulmasta kohderyhmän haastattelujen tulokset eivät enää tuottaneet uutta tietoa, eli saavutettiin saturaatiopiste (Tuomi 2003, 89-90).

5.2 Analyysimenetelmä

Haastattelujen kautta esille nousseet teemat koottiin yhteen dokumenttiin, jossa hyödynnettiin kuvion 14 mukaista Value Proposition Canvas menetelmää (Osterwalder, 2014).



Kuvio 14. Value Proposition Canvas malli (Osterwalder 2014)

Value Proposition Canvas mallin mukaisesti haastattelujen tulokset jaoteltiin kolmeen osa-alueeseen asiakasnäkökulman mukaisesti. Ensinnäkin kuvataan tehtävät (Custo-

mer Jobs), jotka asiakas suorittaa työssään. Toiseksi kuvataan (Pains) epäonnistumiset, riskit ja haasteet, joita asiakas on kokenut tehtävien suorittamisessa. Kolmas vaihe on kuvata (Gains) asiakastarve, tulokset ja edut joita asiakas hakee. Näiden kolmen vaiheen arvioinneille tehdään lopuksi määrittely asiakkaan kokeman tärkeyden mukaisesti.

Asiakasnäkökulman muodostamisen jälkeen aloitetaan tuotteistaminen, jossa vastataan määriteltyyn asiakastarpeeseen. Määrittelyn aluksi kuvataan tuotteet ja palvelut (Products and Services), joilla vastataan asiakkaan tarpeisiin ja joiden ympärille palvelulupaus muodostetaan. Toisessa vaiheessa määritetään, kuinka tuote tarjoaa ratkaisut asiakkaan ongelman poistamiseksi (Pain Relievers). Lopuksi määritellään asiakkaalle lisäarvoa tuottavat ominaisuudet, jotka tuovat myös kilpailuetua (Gain Creators) muihin palvelun tarjoajiin nähden.

Liitteessä 1 esitetyn analyysin tulosten kautta luotiin uuden palvelutuotteen moduulien rakenne. Tällä rakenteella aloitetaan toimivuuden testaaminen ja asiakaskokemusten kerääminen tuotteen jatkokehittämiseksi.

7 Tulokset ja niiden tarkastelu

Haastattelujen tuloksissa ei ollut suurta eroa eri haastattelusegmenttien kesken. Samat aihepiirit nousivat esille, mutta aihepiirien kesken priorisoinnissa oli havaittavissa eroja. Potentiaalisen asiakassegmentin edustajilla oli näkemys, että heidän palvelutarpeensa painottuu aluksi Lean-menetelmien käyttöönottoon ja siitä heti saavutettavien hyötyjen saavuttamiseen kilpailukyvyn parantamiseksi.

Meidän täytyy kehittää toimintaamme kilpailukykyiseksi yksityisen sektorin palvelutuottajia vastaan. Jos he perustavat yksikön seudullemme, niin kilpailemme jatkossa samoista asiakkaista, jotka nyt käyttävät palveluitamme. (H4)

Resurssitehokkuus ja virtaustehokkuus on huomioitava kokonaisuutena, ettei palvelumme toimi osaoptimoinnin takia tehottomasti. (H1)

Asiantuntijat, jotka olivat jo hyödyntäneet Lean-filosofiaa organisaatioidensa kehittämiseen, korostivat koulutuksen tärkeyttä prosessin alussa. Samoin koulutustarve tuli esille toisen toimialan haastatelluilta.

Olemme havainneen Lean implementoinnin muutosvastarinnassa eroa eri henkilöstöryhmien välillä. Taustalla on ilmeisesti eroavaisuus koulutustasossa. Tämä takia perusteellinen Lean koulutus on tärkeää koko henkilöstölle ennen pilottien ja muutoksien läpiviennin aloitusta. (H4)

Meillä on juuri nyt menossa ongelmanratkaisumenetelmien koulutus projektiryhmälle. Koulutus on annettava ennen pilotin aloitusta. (H5)

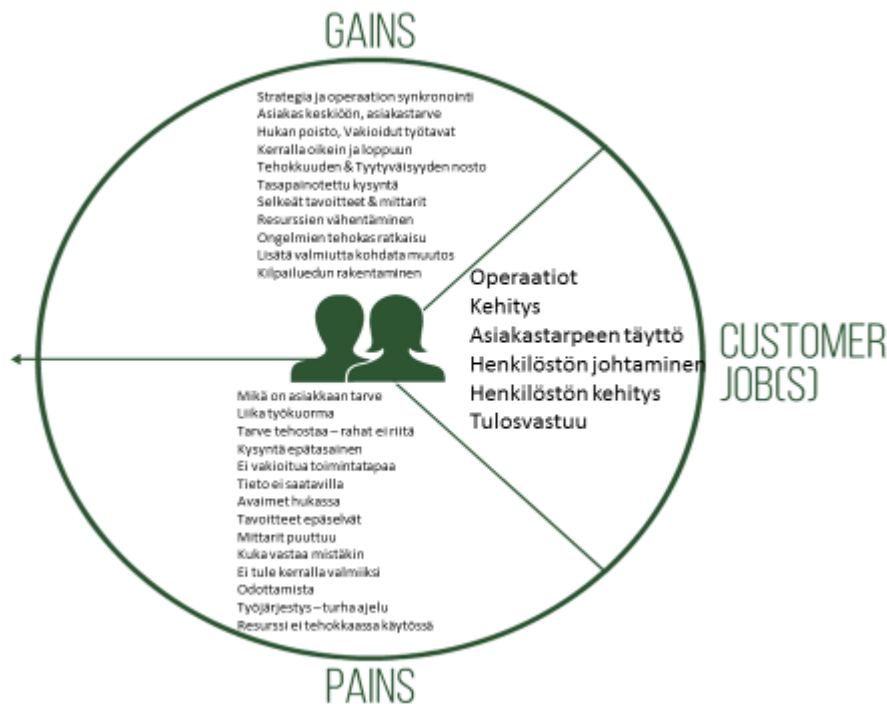
Tarvitsemme koulutusta, jotta ymmärrämme laajemmin virtaavan prosessin perusasioita ja miten pullonkaulat voi prosessista tunnistaa. (H6)

Tutkijan näkemys priorisoinnin eroista johtuu potentiaalisen asiakassegmentin halusta saavuttaa nopeasti tuloksia verrattuna asiantuntijoiden näkemykseen. Asiantuntijat halusivat varmistaa, että henkilöstön koulutuksen kautta saadaan luotua käyttöönnotolle vahvempi pohja. Tämä perustui heidän kokemuksiin aiemmista projekteista Leanin hyödyntämisessä. Muilta osin haastattelujen kautta saatu informaatio oli hyvin samankaltaista kaikilta haastateltavilta.

Haastateltavien ongelmat olivat sidoksissa organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamisen paineisiin. Yhteistä oli, että nykyiset resurssit koettiin riittämättömiksi kehitystyöhön, mutta kehittämiseen ei ollut mahdollisuutta investoida paljon taloudellisesta näkökulmasta esimerkiksi ostamalla palvelua ulkoisilta palveluntuottajilta. Toiminnassa oli paljon epäselvyyttä, joka aiheuttaa ylimääräistä työtä, hukkaa. Toimintatapojen muutosta kohtaan oli tunnistettu muutosvastarintaa, ja se lisääntyi, mitä alemmalle (suorittavammalle) tasolle organisaatiossa menttiin. Haluttiin nopeaa

parannusta tilanteeseen ja tekeminen tasapainotettua resurssien ja työmäärän suhteen. Ongelmat tiedostettiin, kuten tarve saada aikaan muutos, muttei ollut keinoja saada muutos liikkeelle.

Haastattelujen analyysin tiivistelmä koottiin Valu Proposition Canvasin pohjalle. Tulokset asiakastarpeen osalta on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 15. Value Proposition Canvasin mukainen yhteenveto asiakastarpeesta

Asiantuntijoilta saatu viesti koulutuksen tärkeydestä huomioitiin erityisesti tuotteistamisessa sisällyttämällä palvelukonseptiin aluksi kaksi erillistä koulutusmoduulia. Näin rakennettiin vastaus tutkimuksen ensimmäiseen tukikysymykseen: Millainen uusi konsultointituote palvelisi asiakasta parhaiten? Eli luotiin tuote, jossa on vahva alkupaino koulutuksella, ja sitä seuraa osallistuva ja toimintaa tukeva konsultointiprojektityö. Tuotteelta haluttiin kattavuus aiheen perusteiden koulutuksesta aina laajaan käyttöönoton soveltamiseen.

Toinen tukikysymys oli: Miten uusi tuote palvelisi asiakasta parhaiten? Tähän vastattiin luomalla modulaarinen tuote. Sen rakenne tukee Lean-menetelmien hyödyntämisen mahdollistamisen asiakkaan organisaation toiminnan pitkäjänteisessä kehittämisessä. Tuotteelta haluttiin ominaisuutta, joka vähentäisi muutosta kohtaan koettavaa pelkoa (muutosvastarintaa). Laaja koulutus ja Lean perusteiden opettaminen on vastaus tähän vaadittuun ominaisuuteen.

7.1 Uusi konsultointituote

Tuotteistuksen kannalta keskeinen kysymys on se, miten pitkälle asiassa halutaan edetä asiakkaan ehdoilla. Toisin sanoen, mikä on se taso, jolla tuotteet on määritelty ja kuvattu. Tämä luonnollisesti vaihtelee suuresti eri toimialojen ja tuotteiden kesken. Yksi hyvä tapa lähestyä asiaa on pohtia sitä modulaarisen tuotearkkitehtuurin kautta. Mikä on pienin yksikkö, jota asiakkaalle myydään? Entä onko olemassa jokin keskeinen tekijä, joka kaikissa yrityksen tuotteissa on yhteisenä nimittäjänä? Voisiko luoda yhteisiä alustoja, joiden päälle varioidaan moduuleja tapauskohtaisesti? (Simula 2008, 31).

Tuotteen rakentaminen tunnistettuihin asiakastarpeisiin tuntui aluksi haastavalta kokonaisuudelta. Lopulta asia saatiin ratkaistua rakentamalla modulaarinen tuoterakenne. Tuotteistamisen tuloksena päädyttiin neliportaiseen tuoterakenteeseen, jossa moduulien sisällöt täydentävät toisiaan, kun edetään pienimmästä tuotteesta kohti suurinta palvelutuotekokonaisuutta. Kaksi ensimmäistä tuotemoduulia perustuvat koulutukseen, jolla Lean-filosofia tehdään tutuksi asiakasorganisaation eri henkilöstöryhmille. Niistä muodostuu konsultointipalvelun ydinpalvelu (Lehtinen 2005, 39). Koulutusvaiheen jälkeen voidaan tehdä pilottiprojekti, jossa Lean viedään toiminnan arkeen ja opitaan sen hyödyntämistä arjen rutiinien ja haasteiden kehittämiseksi. Pilottivaiheen kokemusten ja oppien jälkeen organisaatio voi lähteä etenemään toimintojensa kehittämisessä, jolloin aletaan tehdä suurta, pysyvää ja toiminnallista tehokkuutta tuovaa Lean-muutosprojektia. Tuotteen liitännäispalveluiksi määriteltiin

siis pilotti ja muutospalvelu, joilla haetaan tuotteelle kilpailuetua (Lehtinen 2005, 39). Tuoterakenteen moduulit ovat sisällöltään toisiaan tukevia ja tarjoavat organisaatiolle Lean-kehityspolun kokonaisuuden, joka alkaa koulutuksella ja päättyy läpivietyyn Lean-filosofian mukaisesti toteutettuun toiminnan muutokseen.

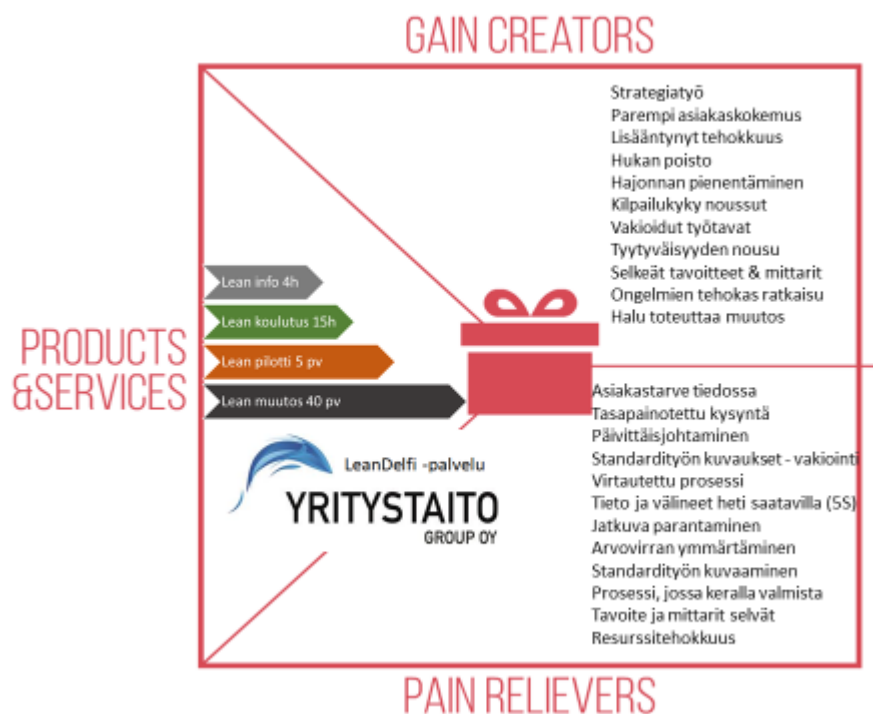
Ensimmäinen tuoteporras on ”Lean info” -koulutustuote, joka koostuu 4 tunnin Lean-esittelystä. Siinä kuvataan Lean-filosofian peruseriaatteet ja toimintamalleja muuttaman esimerkin avulla. Tuotteen kohderyhmänä ovat ensisijaisesti organisaatioiden johtajat ja päälliköt. Tuotteen tavoitteena on saada kohderyhmän kiinnostus heräämään Leanin soveltamiseksi organisaatiossa toiminnan kehittämismenetelmänä. Tuotetta voidaan käyttää myös muiden sidosryhmien Lean-koulutukseen. Tuotteen sisältö ja hinnoittelu on vakioitu.

Toinen tuoteporras ”Lean-koulutus”, on 15 tunnin koulutustuote, jossa asiakkaalle koulutetaan Lean-filosofian perusteet ja valittujen Lean-työkalujen käyttö asiakkaan määrittelemässä toimintaympäristöissä. Tuotteen tavoitteena on kouluttaa asiakasorganisaation henkilöstöä Lean-filosofian perusteisiin. Lisäksi koulutuksessa harjoitellaan valittujen moduulien soveltamista ja käyttöä asiakkaan toimialalla.

Kolmas tuoteporras, ”Lean-pilotti”, on 5 päivän palvelutuote, joka tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden kokeilla Lean-toimintamallin toimivuutta rajatussa kokonaisuudessa. Tuote sisältää Lean-koulutuksen pilottiprojektiin osallistuville ja siihen sidoksissa oleville henkilöille. Tavoitteena on saada asiakasorganisaatio oppimaan Leanin hyödyntämistä käytännön tekemisen kautta ja mukauttaa Lean-toimintatavan sopivuus asiakkaan toimintaan. Tuotteen menetelmäprosessi ja hinnoittelu on vakioitu. Prosessien moduloinnin sisältöä joudutaan mukauttamaan asiakkaan organisaation ja toimialan erityisvaatimukset huomioiden.

Laajin tuoteporras, ”Lean-muutos”, on pitkäkestoinen kehitysprojekti, jossa Lean-toimintamalli otetaan laaja-alaisesti käyttöön organisaation johtamis- ja toimintata-
vassa. Tuote sisältää Lean-perusteiden ja -menetelmien koulutuksen koko organisaat-
tiolle. Palvelun kesto on vakioitu 40 päivän moduuliksi, jonka jälkeen palvelua on
mahdollista jatkaa 10 päivän jaksoissa asiakastarpeen mukaisesti.

Kuviossa 16 on Value Proposition Canvas-menetelmää hyödyntäen kuvattu Lean-pal-
velutuotteen sisällön moduulit ja asiakkaalle tarjottavaa lisäarvoa sekä miten tuote
vastaa asiakastarpeen ongelmiin.



Kuvio 16. LeanDelfi palvelun tuoterakenne ja sisältö

7.2 Kohderyhmä ja Tuotestrategiat

Lehtisen (2005, 25-26) mukaisesti toimeksiantaja tulee kehittämään markkinoita vie-
mällä palvelun uudelle markkinalle. Markkinaksi valittiin sote-sektori. Kohderyhmäksi

rajataan pienet ja keskisuuret julkiset sote-organisaatiot. Tämä, koska suurilla organisaatioilla on riittävästi resursseja itsenäiseen toiminnan kehittämiseen ja tarve ulkoisen konsultointipalvelun hankinnalle on vähäinen.

Tuotteen markkinointi hoidetaan toimeksiantajan omin resurssein. Markkinointi kohdistetaan aluksi sote-alan julkisiin toimijoihin. Tältä markkinalta saadun kokemuksen ja tarvittavien tuotteen jatkokehitysaskelten jälkeen myyntiä suunnataan myös sote-alan yrityksiin, jotka jatkossa tulevat kilpailemaan nyt julkisen terveydenhuollon puolella asioivista asiakkaista. Markkinoinnissa hyödynnetään sähköisiä markkinointimenetelmiä, joista sosiaalisessa mediassa vaikuttaminen tulee olemaan yksi pääkeino. Lisäksi hyödynnetään alan seminaareja ja muita tapahtumia palvelun ja yrityksen palvelutarjoaman tunnetuksi tekemisessä. Sipilän (1996, 40) mukaisesti markkinoinnin prosessissa pyritään lisäämään tuotteen tunnettavuutta ja sitä kautta luoda vuoropuhelua uusien asiakkaiden kanssa. Tässä voidaan hyödyntää myös nykyisten asiakkaiden suosituksia, vaikka he toimivatkin eri toimialalla kuin uusi asiakassegmentti.

7.3 Hinnoittelu

Tuoteperheen sisältämien tuotteiden hinnoittelu on kiinteä. Näin pyritään erottautumaan pelkän asiantuntijapalvelun myymisestä. Tähän päädyttiin mm. Parantaisen (2006, 86-87) näkemyksen kautta. Hän kehoittaa välttämään tuntihinnoittelua, jotta vertailu kilpailijoihin ei olisi niin helppoa. Kiinteään hinnoitteluun sisältyy riski, mutta hinnoittelun ei tarvitse olla jokaisella kerralla kannattava, kunhan keskimäärin päästään halutulle tasolle.

Kiinteän hinnan ansiosta asiakkaan on helppo muodostaa käsitys ostamansa palvelun hinnasta, sisällöstä ja odotettavasta hyödyistä. Kiinteää hinnoittelua edesauttaa modulaarinen tuoterakenne, josta on helppo räätälöidä kuhunkin asiakastarpeeseen sopiva tuote. Koulutusmateriaalina voidaan pitkälti hyödyntää jo aikaisempaa toimeksi-

antajan toisille asiakassegmenteille käyttämää materiaalia, joka vähentää hinnoittelun riskiä räätälöinnin vaatiman työn osalta. Kiinteä projektihinnoittelu on toimeksiantajan organisaatiolle uusi toimintatapa ja sen osalta kokemusten karttuessa osataan jatkossa paremmin hinnoitella uudet palvelutuotteet kannattaviksi. Tämän pohjaksi on määriteltävä omat päämäärät hinnoittelulla tavoiteltavan tuoton osalta (Sipilä 2003, 57).

8 Pohdinta

Tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tuotteistettu konsultointipalvelu sote-sektorin kehitystarpeisiin. Tavoite saavutettiin, kun verrataan tulosta esimerkiksi Tuomisen (2015, 12) näkemykseen tuotteistamisen sykleistä ja Parantaisen (2008, 15) mainitsemiin tuotteistamisen perusvaateisiin. Tutkimusmenetelmäksi valittu toimintatutkimus tuki tuotteistamista ja tukee vielä jatkossakin myöhempiä tuotteen kehityssyklejä (Kananen 2009, 28).

Opinnäytetyön tekeminen konsultointipalvelun tuotteistamisesta osoittautui alun mielikuvaa haastavammaksi. Haasteeksi muodostui tuotteen kohderyhmäksi määritellyn alan toimijoiden haluttomuus tai kokemattomuus käydä markkinavuoropuhelua palveluntarjoajan kanssa, joka on suunnittelemassa tuotetta heidän tarpeisiin. Toisaalta kohderyhmä varmasti vierasti uuden toimijan tapaa lähestyä heitä asiakastarpeen kartoittamiseksi. Vaikka julkisen sektorin toimijan organisaatioiden pitää olla avoimia tiedonjakamisen suhteen tutkija koki hankintalain tiukan tulkinnan lisäävän varoivaisuutta markkinavuoropuheluun. Jos vuoropuhelua käydään yhden toimijan kanssa, niin heidän pitää silloin käydä myös muidenkin sitä pyytävien organisaatioiden kanssa.

Edellä mainittuja haasteita olisi voitu pienentää tekemällä asiakasprofiilin toimintatapojen ennakkoselvitys tarkemmin. Kohdatut haasteet johtuivat tietämättömydestä

alan toimintatavoista. Tämä asia tuli selväksi, kun päästiin haastattelemaan alan asiantuntijoita ja heiltä saatiin tietoa, miksi haastattelujen toteuttaminen oli ennakoitua vaikeampaa.

Kehitystyön tulos

Työn tuloksena tehty palvelutuoteperhe sopii hyvin määritellyn asiakassegmentin tarpeisiin. Lisäksi sen pohjalta voidaan joustavasti varioida Lean-koulutukseen ja muutoksen läpivientiin tuotteita muille asiakassegmenteille. Asiakkaiden kanssa tapahtuvaan myyntityöhön tuotteistettu palvelu tuo helpotusta, kun palvelulupaus on hyvin kiteytetty, vakioitu ja hinnoittelu tehty läpinäkyväksi asiakkaalle. Tuotteistetuille palveluperheelle annettiin tuotenimi, LeanDelfi-palvelu, joka myös tukee palvelun myyntiä ja markkinointia. Tätä tukevat myös Tuomisen (2015, 5-6) ja Parantaisen (2013, 114) näkemykset.



Kuva 17. LeanDelfi-palvelun logo

Toimeksiantajan näkökulmasta organisaatio on saanut runsaasti lisää osaamista ja tieto-taitoa myöhempiin tuotteistamisiin. Organisaatiossa on saatu lisättyä varsinkin sisäisen tuotteistamisen tietoutta ja menetelmäosaamista. Tähän asti sisäinen tuotteistaminen on ollut puutteellista, minkä seurauksena ulkoiset tuotteistamiset eivät ole useinkaan tuottaneet haluttua lopputulosta. Lisäksi aiemmin tehdyt tuotteistamiset eivät olleet systemaattisesti prosessoituja asiakkaan kanssa, vaan perustuivat organisaation omaan näkemykseen ja arvaukseen asiakastarpeesta. Tuotteistamisen apuna ja tutkimustiedon analyysissä käytetty Value Proposition Canvas-menetelmä

osoittautui hyvin toimivaksi työkaluksi konsultointipalvelun tuotteistamisessa. Menetelmä toi tuotteistamiseen vakioidun toimintavan, joka ohjaa tehokkaasti tunnistamaan asiakastarpeen ja on laajasti sovellettavissa erilaisiin tuotteistuksiin, joita toimeksiantajan organisaatiossa tulee vastata myöhemmin.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsoen toimeksiantajalle on saatu kehitettyä tuote, jota voidaan tarjota sote-sektorin toimintojen kehittämisen tueksi. Vaikka samalla tuotesegmentillä on markkinoilla kilpailijoita niin markkinatoimijoiden yhdessä esille tuomat kehitysmahdollisuudet lisäävät yleistä tietoisuutta Lean filosofia käyttömahdollisuuksista ja kehittää toimia-alan toimintaa kustannustehokkaammaksi. Lisääntynyt kustannustehokkuus yhdistettynä lyhentyneisiin hoitajaksoihin tarjoaa jatkossa suuret taloudelliset lisäedut Suomen kansantaloudelle.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta, reliabiliteettiä, on arvioitu tuotteistamisen tuloksena luodun palvelutuotteen toistettavuuden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että onko palvelu toteutettavissa jonkun muun kuin palvelun kehittäneen henkilön toimesta. Lisäksi voidaan pohtia, jos samaa tutkimuskohdetta tutkitaan useampaan kertaan samoilla menetelmillä päätyen samaan lopputulokseen, on tutkimus luotettava (Hirsijärvi 2009, 231). Tutkimusaineiston analyysin perusteella tutkija on arvioinut, että tuotteistamisen lopputulos on hyvin samankaltainen, vaikka vastaavan tutkimuksen tekisi joku toinen henkilö. Koska tuotetta ei vielä on päästy kokeilemaan laajemmin määritellyssä asiakassegmentissä, on tutkimuksen luotettavuutta tältä osin arvioitava rajalliseksi. Tutkimuksessa käytetty tieto tietohakukavien ja lähdekritiikin osalta on arvioitu luotettavaksi ja tutkimukseen sopivaksi. Tältä osin tutkimusta voi pitää luotettavana.

Tutkimuksen valideetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä, eli onko tutkimuksella saavutettu tavoiteltuja tuloksia. Tässä opinnäytetyössä pätevyyden arviointi perustui käy-

tettyjen menetelmien ja niiden valinnan onnistumisen arviointiin. Tutkimusmenetelmät ja niiden käyttö todettiin soveltuvan opinnäytetyössä haettujen tulosten saavuttamisen avuksi. Tällä perusteella tutkimus on validi. Kanasen (2009, 96) mukaan vain informantti voi sanoa jotakin tulosten luotettavuudesta ja paikkansapitävyydestä, joten tutkimustulokset kannattaa luettaa ja hyväksyttää tutkittavilla. Tämä vuoropuhelun sykli tulee toteumaan palvelutuotteen jatkokehityssykliden aikana toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Lanseeraus on usein hetki, josta todellinen palvelun muuttaminen vasta alkaa (Palmu 2015). Tutkijan ja toimeksiantajan näkemys on, että tutkimuksella on saavutettu tavoitellut tulokset. Joskin viimekädessä tämä jää asiakkaiden päätettäväksi. Eli ostavatko he palvelua vai ei.

Jatkoehdotukset

Nyt luodun palvelutuotteen jatkokehittämiseksi toimeksiantajan on kerättävä systemaattisesti asiakaspalautetta ja seurattava alan yleisiä kehitystrendejä. Keskustelua on käytävä myös tutkimukseen osallistuneiden informanttien kanssa, jotta saadaan varmistettua tutkimuksen tuloksen vastaavan heidän tarpeita ja tutkimuksen pätevyys. Tuotteistamisen tehtiin melko suppean asiakassegmentin asiantuntijoiden haastattelujen pohjalta. Tuotetta on lähdettävä testaamaan laajemmin markkinoilla ja varauduttava muutostarpeisiin tuotesisällön suhteen. Asiakasorganisaatiot on otettava voimakkaasti mukaan tuotteen jatkokehittelyn ideointiin ja työpajoihin (Solinar 2015, 37). Tähän on kuitenkin hyvä valmius, koska nyt organisaatiossa on lisätty osaamista tuotteistamisen läpiviemiseksi ja tuotteiden luomiselle on rakentunut hyvä, vakioitunut toimintamalli. Jatkossakin asiakas on pidettävä toiminnassa keskiössä ja heidän tarpeiden hyvä ymmärrys on edellytys pitkäjänteisen, kannattavan liiketoiminnan harjoittamiselle.

Tuotteistettu palvelutuote, LeanDelfi -palvelu tarjoaa toimeksiantajan asiakkaille mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa. Näin saavutetaan tehokkuuden nousu ja kustannusten lasku sote-alan palvelutarjonnassa. Tämä yksi keino saavuttaa sote - sektorille asetettua 3 miljardin euron säästötavoitetta vuoteen 2030 mennessä.

Tämän säästötavoitteen saavuttamisella on huomattavaa kansantaloudellista merkitystä Suomessa.

Lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes

Barnas, K. 2014. Beyond Heroes: A Lean Management System for Healthcare. Appleton, WI: ThedaCare Center for Healthcare Value.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Hines, P., Taylor, D. 2000. Going Lean. Cardiff: Lean Enterprise Research Centre.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huttunen, P. 2003. Onnistuneen konsulttihankeen toteuttamien. Helsinki: Talentum.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.

Löytänä, J., Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubusineksistä kokemusbusinessiin. Helsinki: Talentum.

McNiff, J., Whitehead, J. 2013. Action Research: Principles and Practice, Third Edition, Routledge Ltd.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Helsinki: International Methelp Ky.

Moritz, S. 2005. Service design. Prctical access to as evolving field. London. http://stefanmoritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20. Viitattu 6.4.2016.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley&Sons: Hoboken.

Osterwalder, A., Smith, A., Bernarda, G., Pigneur, Y. 2014. Value Proposition Design. How to Create Products and Services Customers Want. Wiley&Sons: Hoboken.

Palmu, 2015. Palvelumuotoilu oikean focus ja tavoitteet. <http://palmu.fi/palvelu/palvelumuotoilu#oikea-fokus-ja-tavoitteet>. Viitattu 6.10.2015.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 3.painos. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Simula, H., Lehtimäki, T. & Salo, J. 2008. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki, Teknologiateollisuus ry.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Solinor. 2015. Palvelumuotoiluopas, Solinor Oy.

Valtioneuvosto. 2015. Sosiaali- ja terveysministeriö, Valtionavarainministeriö, Sote- ja alueuudistus, Neuvottelutulos 5.4.2016. Viitattu 8.4.2016. [http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2287640/Sosiaali-+ja+terveydenhuollon+ja+aluehallinto-uudistuksen+linjaukset+5.4.2016/7382c141-45aa-433f-af74-6fc579e76de0.Sosiaali- ja terveysministeriö](http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2287640/Sosiaali-+ja+terveydenhuollon+ja+aluehallinto-uudistuksen+linjaukset+5.4.2016/7382c141-45aa-433f-af74-6fc579e76de0.Sosiaali-+ja+terveysministeriö)

Talouselämä lehti 12/2016, 2016. Vauhtia Peliin - artikkeli

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J., Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia Oy.

Liitteet

Liite 1: Haastattelun analyysin yhteenveto Value Proposition Canvas menetelmää hyödyntäen

